IDEAS Y SOLUCIONES PARA SU NEGOCIO

TIPS Y TRAMPAS

PARA EMPRENDEDORES

¡ CUIDADO !
No todo lo que brilla es oro

McGraw Hill

Courtney Price
Kathleen Allen

Si usted ya cuenta con un negocio o ha pensado, con seriedad, en poner uno nuevo, adquirir uno ya establecido, hacerse de una franquicia, unirse en sociedad con alguna que otra persona o grupo de personas, le aconsejamos que haga un alto en el camino y piense, con calma, con la tranquilidad requerida para escoger la mejor de las opciones posibles, qué desea obtener, cómo espera hacerlo, de qué tiempo dispone para conseguirlo y, tal vez lo más importante, cuánto dinero posee para enfrentar cualquier desavenencia.

Tener un negocio o administrarlo no es, en modo alguno, tarea sencilla. Basta detenerse a ver, en centros comerciales, avenidas principales o en la propia calle o barrio, cuántos negocios no cierran de manera definitiva sus puertas una vez que los dueños, patrones, mercaderes o, más sencillamente, emprendedores advierten que su deseo por llevar a bien su propia empresa ha fracasado y que lo ha hecho, además, en forma rotunda.

Por otra parte, no es infrecuente que los emprendedores "apuesten" la fortuna familiar en aras de su negocio y que lo hagan sencillamente porque tienen la creencia, la intuición, como suelen decir, de que tendrán éxito, de que triunfarán, de que en poco tiempo serán ricos o vivirán en forma cómoda y holgada por el resto de sus días. Sin embargo, no es casual el adagio que reza: "Quien con fuego juega, se quema." Poner un negocio suele ser una apuesta que los emprendedores terminan perdiendo.

Lo cierto es que pocas empresas consiguen salir adelante, que pocos empresarios llegan a tener éxito en el negocio que decidieron llevar a cuestas, como si fuera una cruz. Muchas veces, una empresa termina siendo un lastre con el que el emprendedor deberá arrastrar algunos, no pocos, años de su vida, y con él su familia entera.

(continúa en la solapa posterior)

Tips y trampas para emprendedores

Tips y trampas para emprendedores

Ideas y soluciones para su negocio

Courtney Price
Kathleen Alien

Traducción: **Rosa María Rosas**

McGRAW-HILL

MÉXICO • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MADRID • NUEVA YORK
SAN JUAN • SANTAFÉ DE BOGOTÁ • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • LONDRES • MILÁN • MONTREAL • NUEVA DELHI • SAN FRANCISCO
SINGAPUR • ST. LOUIS • SIDNEY • TORONTO

Gerente de división: **Iliana Gómez Marín** *Gerente de marca:* **Adriana Leal Holohlavsky** *Supervisor editorial:* **Arturo González Yañez** *Supervisor de producción:* **Juan José García Guzmán** *Supervisor de diseño de portada:* **Alfredo Guillen de la Rosa**

TIPS Y TRAMPAS PARA EMPRENDEDORES

McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
A subsidiar/ of The McGraw-Hill Companies Cedro No. 512, Col. Atlampa, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06450, México, D.F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. No. 736

ISBN 970-10-2698-5

Translated from the First English Edition of TIPS 6 TRAPS FOR ENTREPRENEURS By Courtney Price and Kathleen Alien Copyright © 1998, by The McGraw-Hill Companies Inc. All rights reserved ISBN: 0-07-052676-1

1234567890 09876543210

Impreso en México Printed in México

Esta obra se terminó de imprimir en Junio del 2000 en Litográfica Ingramex Centeno Núm. 162-1 Col. Granjas Esmeralda Delegación Iztapalapa 09810 México, D.F.

Se tiraron 4,000 ejemplares

A nuestros padres, Gordon y Catherine Hart, así como a Joseph y Ardell Rader, porque fueron fuente de inspiración para que realizáramos nuestra vida y para que mantuviéramos vivo el espíritu emprendedor que ha caracterizado a nuestras familias por varias generaciones.

Contenido

Introducción

Cuando nos reunimos para escribir este libro, supimos que no queríamos hacer uno sobre "la forma de iniciar una empresa". En las librerías hay muchos que abordan temas similares a éste (cómo descubrir oportunidades o cómo crear y operar nuevos negocios). Sin embargo, queríamos que el nuestro se distinguiera de todos ellos. Se nos ocurrió, entonces, que la mejor manera de lograrlo era seguir el propio consejo y concentrarnos en las necesidades del cliente —en usted, el lector— quien siempre busca métodos rápidos y seguros para resolver los problemas más urgentes de su negocio. Deseamos compartir con usted nuestra experiencia de 40 años de emprendedoras y la de miles de emprendedores con quienes hemos trabajado hasta el momento. Además, esperamos ofrecer información importante en una forma ágil que facilite la consulta.

Los tips y las trampas que el lector encontrará en este texto, abarcan las principales estrategias y los asuntos básicos que el emprendedor debe conocer para operar una empresa rentable. En calidad de propietarias de empresas, hemos comprobado que, en parte, la información relevante y útil se obtiene intercambiando experiencias con los colegas y aprendiendo de sus fracasos. Así, ellos han compartido sus vivencias con nosotras y nosotras las hemos incorporado a nuestra sustancial base de datos sobre tips y trampas, que ahora compartimos gustosas con los lectores.

El libro está organizado con el propósito de que el lector pueda aprovechar los tips y evitar las trampas que aquí se explican sin necesidad de leerlo íntegramente. Además, ¡nadie tiene tiempo para hacerlo! A continuación se presenta una síntesis de los temas considerados.

Contenido del libro

Capítulo 1: Cómo descubrir oportunidades de nuevas empresas

Aquí, el lector entenderá cómo aprovechar mejor las oportunidades, dónde hallar ideas innovadoras para hacer excelentes negocios y el modo de ponerlas a prueba en el mercado.

Capítulo 2: Ante todo, los asuntos personales

En este capítulo serán analizadas las razones para crear una empresa, así como para ser el propietario. Además, descubrirá que sus estrategias personales y empresariales gobiernan el modo de conducir la compañía.

Capítulo 3: Creación de una empresa

Fundar una empresa es un proceso complejo y difícil. En el presente capítulo serán discutidos asuntos relacionados con la forma de proteger la idea de empresa que tiene en mente, así como la clase de compañía que se desea, su ubicación y cómo conseguir ayuda de expertos.

Capítulo 4: Adquisición de una empresa establecida

En esta parte sabrá de las ventajas y desventajas de comprar una empresa establecida, aprenderá a valorar su ubicación y financiamiento y examinará, por último, las cuestiones relacionadas con la valuación de la misma.

Capítulo 5: La compañía virtual

En este capítulo aprenderá a crear una compañía virtual y a dirigirla fácilmente por medio de la subcontratación, la utilización de contratistas independientes y la formación de alianzas estratégicas.

Capítulo 6: Recursos para la empresa incipiente

El dinero siempre representa un problema al fundar una compañía, y los emprendedores nunca parecen contar con suficientes fondos. Por ello, en este capítulo aprenderá a conseguir recursos monetarios y a financiar su negocio por medio de la deuda y el capital accionario.

Capítulo 7: Cómo hacer que crezca la empresa

Iniciar una compañía es una cosa y otra muy diferente es lograr que crezca exitosamente. Este es un punto crítico en la vida de una empresa; por tanto, en este capítulo el lector aprenderá las principales estrategias con las que podrá hacerla crecer, así como algunas trampas contra las que habrá de estar prevenido.

Capítulo 8: Obtención de recursos para el crecimiento

Financiar el crecimiento es algo totalmente distinto a los temas anteriores. En el presente capítulo explicaremos no sólo en qué consisten algunas fuentes creativas que le permitirán apoyar el crecimiento, sino también algunos obstáculos que le convendrá evitar.

Capítulo 9: Cómo establecer relaciones con los clientes

Si el lector coincide con nosotras en que el Cliente es el centro de la empresa, este capítulo le servirá para estudiar técnicas que le permitirán conocerlo y conservarlo durante toda la vida.

Capítulo 10: Los empleados, el activo más valioso

Si opta por tener empleados (recuerde que es posible operar un negocio sin ellos; consulte el capítulo 5), se topará con muchos problemas de índole laboral. En este capítulo encontrará sugerencias muy valiosas para su dirección y motivación y, dado que los empleados constituyen el activo más importante, aquí aprenderá a invertir creativamente en él.

Capítulo 11: Creación y administración de los procesos en la empresa

Los procesos que usted establece para dirigir la compañía son parte esencial de su estrategia competitiva. Por eso, proponemos algunos tips y explicamos algunas trampas, que servirán para implantar procesos y sistemas eficientes a partir de las mejores prácticas del mundo de los negocios.

Capítulo 12: Cómo ganar en el juego del flujo de efectivo

"El efectivo es primero", se dice en la jerga profesional. En el presente capítulo aprenderá algunas técnicas para administrar el efectivo (la savia

que da vida a la empresa). Daremos sugerencias sobre cómo calcular los requerimientos iniciales para no tener problemas con las cuentas por cobrar, cómo administrar las cuentas por pagar y cómo cobrar los adeudos.

Capítulo 13: Coseche los frutos de la riqueza

En algún momento muchos emprendedores reciben el premio por su arduo trabajo, consistente en disfrutar la riqueza generada por su negocio. En este capítulo se explica la manera de planear la cosecha así como las opciones disponibles para tomar la mejor decisión respecto a su persona y negocio.

Capítulo 14: Los emprendedores y su responsabilidad con la comunidad

Cada día hay más compañías que se crean y operan para algo más que la simple generación de utilidades. Los emprendedores buscan la manera de compartir parte de su riqueza con la comunidad y la sociedad en general. En este capítulo se dan algunas sugerencias para que usted y su negocio adquieran mayor responsabilidad social.

Los mejores tips y las trampas letales

Quisimos destacar muy bien nuestros tips y trampas favoritos, por lo que en cada capítulo recomendamos buscarlos; los identificará fácilmente porque llevan un asterisco (*). Tales tips son de los más eficaces que hemos encontrado a lo largo de muchos años de experiencia; las trampas letales habrán de ser evitadas por los propietarios de negocios a toda costa. Confiamos en que los tips y las trampas incluidos en este libro hagan de su vida de empresario una aventura fascinante y digna de ser recordada.

Courtney Price
Kathleen Alien

Reconocimientos

Este libro es fruto de la inspiración de Betsy Brown, nuestra editora en McGraw-Hill. Betsy es excelente en el área de negocios de esta empresa, conoce perfectamente el mercado editorial y es una verdadera apasionada de los emprendedores. Nos alentó a compartir nuestra larga experiencia adquirida en compañías manufactureras, en la industria de la música, en hoteles, restaurantes, en la industria de bienes raíces, en editoriales y fundaciones, lo mismo que a compartir la emoción de realizar el maravilloso viaje de emprendedoras junto con otros colegas. Sus ideas y sugerencias fueron muy valiosas. Seguramente, contribuirán al éxito de este libro.

También deseamos expresar nuestro agradecimiento a la supervisora editorial, Penny Linskey, quien fue en extremo paciente y comprensiva con nosotras. Penny tuvo que combinar nuestro saturado programa de actividades con un plazo muy breve de publicación.

Agradezco profundamente a mis alumnos de la universidad y a los miles de propietarios de negocios que se graduaron mediante los programas de capacitación empresarial Premier FastTrac® de los que soy coautora; todos ellos compartieron conmigo sus retos y éxitos de emprendedores, enriqueciendo y perfeccionando al mismo tiempo los tips y las trampas que se incluyen en el libro. Agradezco por igual a los empresarios que han leído mi columna en *Scripps-Howard* durante los últimos siete años y que me han escrito cartas en las que me plantean complejas y penetrantes preguntas sobre cómo iniciar un negocio propio y hacerlo crecer. He tenido que buscar información para ahondar en los retos que afrontan diariamente. Varias personas compartieron sus conocimientos conmigo o me permitieron entresacar algunas ideas,

como mi socio de muchos años y querido amigo Mack Davis, cofundador de Premier FastTrac®. Algunos de los expertos a quienes acudí son Don Margolis, abogado especialista en patentes, y Ted Rice, experto en franquicias.

Finalmente a Gordy, mi emprendedor esposo, quien sigue corrigiendo, además de mis columnas en los diarios, mis libros, y cuya sabiduría e ideas de empresario se reflejan no sólo aquí, sino también en el resto de mis escritos.

C. Price

Deseo agradecer a los alumnos y jóvenes emprendedores con quienes trabajé como profesora de la materia sobre emprendedores en la Marshall School of Business, de la University of Southern California, por haber sido la inspiración de todos los libros que he escrito sobre el tema. También quiero agradecer a mis colegas del Programa Emprendedores: Bill Gartner, quien se asegura de que realice las investigaciones pertinentes, Bill Crookston, mi mentor, a Ann Ehringer, Gene Miller, Debbie Esparza y Marianne Szymanski, por los tips y las trampas proporcionados a lo largo de los años. Un testimonio especial de gratitud a Tom O'Malia, director del programa de emprendedores, quien me ha apoyado generosamente en todo cuanto hago, aunque a veces no parezcan cosas muy sensatas.

No habría logrado todo esto sin el apoyo incondicional de mi emprendedor esposo John, quien ha corregido todos mis libros y siempre realiza aportaciones valiosas. Te lo agradezco sinceramente. A mi maravillosa familia —Rob, Jaime y Greg— que ha sabido convivir con dos padres emprendedores y con todo lo que ello significa. Finalmente, a mis familiares Jon Weisner y Jennifer Kushell, quienes me motivaron a trabajar con jóvenes emprendedores, una de las mejores decisiones de mi vida. Se los agradezco mucho.

K. Alien

1

Cómo descubrir oportunidades de nuevas empresas

En Estados Unidos, hay una gran cantidad de tendencias empresariales que ofrecen un terreno fecundo para fundar nuevos negocios, muchos de los cuales utilizan la tecnología moderna para llevar bienes y servicios refinados a sectores del mercado dominados antaño por las compañías *Fortune* 500. Por ejemplo, entre 1990 y 1994 las pequeñas empresas representaban cerca del 25 por ciento de los puestos de alta tecnología y produjeron más de la mitad de las innovaciones. Un estudio efectuado en 1997 por el Entrepreneurial Research Consortium revela que casi 35 millones de familias estadounidenses —aproximadamente una de cada tres— trabajan en una empresa nueva o pequeña. Algunos señalan que se trata de negocios pequeños, pero es innegable que revitalizan la economía del país, emplean más de la mitad de la población laboral, generan mayores empleos de los que se pierden por los recortes de personal y producen múltiples oportunidades para crear nuevas empresas. He aquí las principales tendencias entre emprendedores que repercuten en la economía y que analizaremos en el presente capítulo:

1. Expansión de las empresas instaladas en el hogar
2. Transición a los servicios informativos
3. Aumento de la subcontratación
4. Nuevas alianzas estratégicas
5. Globalización
6. Aumento de las franquicias .
7. Conversión de los desempleados recientes en emprendedores

8. Creación de empresas por parte de jubilados y ancianos
9. Creación de empresas por parte de discapacitados
10. Aumento de empresas propiedad de mujeres y grupos minoritarios

Tip

Para iniciar una empresa exitosa, es indispensable conocer el ambiente de los emprendedores dentro de la industria.

Tendencias actuales en el área de los emprendedores

Expansión de las empresas instaladas en el hogar

Este tipo de negocios sigue mostrando tasas de crecimiento acelerado, pues la tecnología moderna y la disminución del precio de las computadoras han favorecido el crecimiento de las nuevas industrias caseras y de los negocios creados por emprendedores. En 1980, cuando la revista *Business Week* señaló que en Estados Unidos había seis millones de oficinas caseras, muchos pensaron que se trataba de una moda pasajera. Algunos escritores la llamaron "el hijo ilegítimo del mundo de los negocios", otros describieron el fenómeno como "la revolución invisible" o "la revolución silenciosa". Sin embargo, a mediados de la década de 1990, la moda se había convertido ya en una sólida tendencia, pues las estadísticas indicaron que entre 27.1 millones y 41 millones de personas trabajaban en casa; cifra variable según la definición de "trabajar en casa" dada por los investigadores.

En 1993, la revista *Entrepreneur* estimó que una nueva empresa de este tipo aparecía cada 11 segundos, generando diariamente con ello 8 219 empleos. En 1995 se dio a conocer que el impacto económico de la incipiente industria representaba 427 000 millones de dólares; los ingresos anuales de una de las empresas fluctuaban más o menos entre cinco mil dólares, en el caso de un negocio de medio tiempo o de temporada, a ingresos de hasta seis cifras, en el caso de un negocio de tiempo completo. En 1996, la revista *Money* publicó los resultados de una encuesta efectuada por ICR Survey Research Group: 20 por ciento de los emprendedores caseros de Estados Unidos afirmaba que su negocio producía entre 100 mil y 500 mil dólares, mientras que 14 por ciento pagaba sueldos anuales de 50 mil a 250 mil dólares. El sueldo promedio de un empleado de tiempo completo oscilaba entre 50 mil y 60 mil dólares anuales. Conforme a las predicciones del Departamento del trabajo (Department of Labor), el número de los que trabajan en casa se duplicará en el año 2005.

Transición a los servicios informativos

Ante los numerosos avances de la tecnología, las compañías luchan por mantenerse al día con las ventajas que ofrecen las computadoras, las bases de datos, los servicios y el análisis de la información. Las tecnologías modernas de la información, Internet por ejemplo, requieren que uno esté familiarizado con el manejo del correo electrónico, los sistemas distribuidos de datos, las videoconferencias, los servicios en línea, la publicación electrónica, así como la aparición de nuevas y numerosas oportunidades.

Además, algunas firmas comercializan y venden sus bienes por Internet, por medio de las llamadas tiendas virtuales de la World Wide Web. Otras se sirven del correo electrónico, los comunicados de prensa, los boletines y los catálogos. En 1996 ascendieron a más de dos millones de dólares los ingresos obtenidos mediante Internet por la venta de productos y servicios, libros, música, aparatos electrodomésticos, videos, boletos para viajes y eventos. The Sharper Image, uno de los primeros minoristas que explotó el concepto de juguetes para adultos, logró ventas aproximadas de tres millones de dólares con las transacciones en línea realizadas durante 1996.

Aumento de la subcontratación

Muchos emprendedores crean nuevas compañías al contratarse con las grandes corporaciones para prestar servicios que éstas ya no llevan a cabo y que delegan a proveedores; sólo así pueden atender sus funciones primordiales y, por tanto, logran controlar mejor los costos, elevar la calidad, mejorar el servicio al cliente e incrementar la productividad para conservar sus ventajas competitivas. Entre los servicios subcontratados cabe citar la programación de computadoras, el marketing, las relaciones públicas, la contabilidad, la administración de recursos humanos, los servicios de mantenimiento y seguridad, la administración de viajes, la ayuda temporal y otros servicios profesionales.

Nuevas alianzas estratégicas

Otras formas híbridas en la proliferación de nuevas empresas son los distintos modos en que se presentan las sociedades o empresas conjuntas, como cuando las grandes corporaciones se alian con las pequeñas. Los emprendedores, por ejemplo, hacen tratos con *Fortune* 500 y otras 100 compañías, lo mismo que con proveedores y clientes, para reducir los gastos no sólo de marketing, sino también de investigación de mercados, de personal, entre otros costos operativos. Las grandes empresas saben la conveniencia de concentrarse en sus propias fuerzas, que ge-

neralmente son el marketing y la distribución, al tiempo que recurren a proveedores pequeños para desarrollar e instituir nuevas tecnologías. Gracias a las alianzas estratégicas, las compañías de emprendedores pueden competir globalmente utilizando el marketing, los canales de distribución y el capital de otras empresas más grandes. Las nuevas sociedades de colaboración que así hayan surgido deben aprovechar las fuerzas complementarias de cada uno de sus miembros, respetando siempre su independencia. En el capítulo 5 el lector encontrará una exposición pormenorizada de las alianzas estratégicas.

Tjp

Entre las ventajas que poseen las alianzas estratégicas figuran las siguientes: acceso a las tecnologías recientes, difusión inmediata de las innovaciones, reducción de riesgos en la investigación y el desarrollo, penetración rápida en nuevos mercados, acceso a las economías de escala, establecimiento de relaciones sólidas con clientes y proveedores, así como una mayor rentabilidad.

Globalización

La globalización constituye una creciente tendencia entre los emprendedores, quienes empiezan a descubrir que nunca antes las oportunidades en el extranjero habían sido tan prometedoras como ahora. Muchos estadounidenses, fundadores de empresas, amplían sus mercados por medio de la exportación, ya que el mercado internacional es casi cuatro veces más grande que el de su país. La exportación puede incrementar las ventas al incorporar otros mercados o al crear aplicaciones de los productos y servicios actuales. En 1993, el Departamento de Comercio (Commerce Departament) publicó un estudio relacionado con los exportadores estadounidenses, según el cual 96 por ciento de las empresas que venden bienes en el exterior son pequeñas o medianas.

Una continua expansión está ocurriendo ante la sucesiva pérdida de las barreras comerciales, el mejoramiento de las comunicaciones, la expansión de los mercados y el advenimiento de Internet. El Tratado de Libre Comercio (TLC) trata de eliminar las barreras comerciales existentes entre Estados Unidos, México y Canadá; el Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio (GATT), aprobado en 1995, redujo o suprimió aranceles entre 117 países y, con ello, creó más oportunidades de comercio global.

De acuerdo con el Departamento de Comercio, entre los productos de mayor exportación se hallan los de papel, el equipo eléctrico y electrónico, los productos químicos, la ropa, la maquinaria industrial, las

computadoras, los productos agrícolas y el ganado. Además, Estados Unidos es el principal exportador de mercancías y servicios. En 1996 este rubro generó 612 000 millones de dólares y el de importaciones, 799 000 millones. Durante ese año, Canadá fue su principal cliente, seguido de Japón, México, Reino Unido, Corea del Sur y Alemania. Los bienes de capital —los aviones, por ejemplo— representan la categoría fundamental de las exportaciones estadounidenses, seguido de los insumos y materiales de la industria, los productos automotrices así como los no automotrices y, por último, los alimentos, forrajes y bebidas. En ese mismo año sus exportaciones representaron 3.2 por ciento del producto interno bruto (PIB).

En sus proyecciones para el futuro, el Departamento de Comercio seleccionó los diez principales países importadores, y con mayor demanda, de las exportaciones estadounidenses. De acuerdo con sus pronósticos, en el año 2010 éstas duplicarán su participación en el ámbito mundial.

Los diez mayores países importadores de productos provenientes de Estados Unidos son:

1. Las regiones económicas de China, Hong Kong y Taiwan
2- India
3. La Asociación de las Naciones del Sureste de Asia
4. Corea del Sur
5. Argentina
6. Brasil
7. México
8. Polonia
9. Turquía
10. Sudáfrica

El producto interno bruto colectivo de estas naciones, equivalente hoy día a 25 por ciento del producto interno bruto del mundo industrializado, será similar a la mitad de éste en el año 2010. Tales países constituirán un mercado más grande que la Unión Europea y Japón juntos. Actualmente, las exportaciones de Estados Unidos a estos países significan casi el 25 por ciento del total, pues su numerosa población ofrece mercados lucrativos para los emprendedores.

Si el lector desea descubrir oportunidades para nuevos negocios, póngase en contacto con el Centro de Información Financiera (Trade Information Center en 800-USA-TRADE), en particular con el centro

internacional de información sobre exportaciones y pida hablar con el funcionario especialista en su industria. Si piensa internacionalizarse, un buen material de consulta es *International Business*, folleto de 35 páginas publicado por American Institute of Certified Public Accountants (800-862-4272), donde se explican los convenios en cuanto a pagos, los problemas relativos a las exportaciones y los métodos para administrar el riesgo cambiario; incluye, además, una lista de otros recursos gratuitos o baratos.

Tip

Es necesario ofrecer un producto o servicio de calidad a un precio competitivo y hacer que sus bienes se distingan en el mercado global.

Aunque las oportunidades de exportar son magníficas, existen riesgos, y no todos los nuevos emprendedores están en condiciones de vender en el extranjero. Por ejemplo, con frecuencia las compañías que recién comienzan no debieran pensar en exportar pues, además de que es demasiado difícil hacerlas incursionar favorablemente en Estados Unidos, es probable que su situación se complique debido a cuestiones relacionadas con trámites engorrosos, procedimientos intrincados y barreras burocráticas. Por ejemplo, los costos iniciales de instalar una sucursal u oficina pueden ser elevados, pues no sólo hay que justificar los costos de exportación, sino también incluir los costos financieros adicionales que surjan durante el proceso de instalación; en particular, las fluctuaciones cambiarías tal vez pongan en riesgo el negocio o, quizá, la cobranza resulte ser demasiado costosa y lenta como para que sobreviva la empresa. No permita que el atractivo de la globalización lo distraiga de su negocio principal.

Trampa

Algunas empresas no son aptas para la expansión global e intentarlo podría arriesgar el éxito futuro de la empresa.

Antes de decidir exportar es necesario que determine cómo anda su empresa en cuanto a capacidad de respuesta. Analice, primero, su situación interna, evalúe los recursos y capacidad de la empresa para entrar en el mercado global y prepárese luego para adoptar una perspectiva de largo plazo en este proceso. Durante el primer año, las compañías tal vez logren distribuir y vender poco internacionalmente. Sin embargo, el éxito a largo plazo requiere perseverancia y saber planear el tiempo y los costos adicionales de estas transacciones. Para triunfar en el mercado

global hay que conocer a los competidores, así como sus fuerzas y debilidades.
Cuando piense en una expansión global, considere las siguientes preguntas:

1. ¿Tengo soluciones para los problemas globales que pueden surgir?
2. ¿Puedo resolver los problemas que se les presenten a mis clientes?
3. ¿Conozco el nuevo mercado?
4. ¿Estoy acostumbrado al riesgo y a la frustración?
5. ¿Tengo contactos en los países extranjeros?
6. ¿Puedo establecer un acuerdo recíproco del tipo ganar-ganar?

Estudie otras opciones, además de la expansión global, para vender los bienes en el extranjero. Puede utilizar una compañía especializada en el marketing de exportaciones o distribuidores internacionales para que se encarguen de todos los aspectos relativos a su comercialización y distribución en ese país. No se precipite al seleccionar un socio extranjero.
Consiga ayuda de los prestadores de servicios de exportación para elaborar un plan de marketing internacional. Póngase en contacto con la cámara local de comercio, con la oficina local del Departamento de Comercio y con alguna asociación de administración de la pequeña empresa. Estas organizaciones cuentan con expertos en comercio internacional que le ayudarán a investigar cómo exportar a otros países. Por lo general, editan varias publicaciones de gran utilidad y celebran conferencias y exposiciones sobre el tema. Consulte el capítulo 7 de este libro en caso de mayor información concerniente a la expansión global.

Aumento de las franquicias

A medida que crece el número de franquicias, también aumentan las oportunidades para esta industria. En la década de 1990, las franquicias representaron casi una tercera parte de las ventas del comercio al menudeo. Anualmente, en promedio, son creados alrededor de 300 negocios de este tipo. En 1990 fueron concedidas más de tres mil franquicias que, en conjunto, suman más de 500 mil negocios y sus ventas ascendieron, aproximadamente, a 600 000 millones de dólares. Se estima que al terminar el siglo habrá más de nueve mil franquicias, lo cual representa una tasa promedio de crecimiento de 500 franquicias por año.
La obtención de una franquicia constituye una excelente estrategia para los emprendedores exitosos que quieren ampliar su mercado,

puesto que ofrece una forma rápida de crecimiento, en varias regiones geográficas, sin que en el proceso el franquiciatario incurra en los fuertes costos que suelen asociarse a un crecimiento acelerado. Muchas veces, los emprendedores potenciales o los emprendedores maduros que piensan adquirir una franquicia establecida y próspera, usan una franquicia determinada para incursionar en cierto mercado. Algunas franquicias, por supuesto, resultan ser más exitosas que las de reciente creación porque probaron, de manera satisfactoria, la bondad de su concepto, verificaron su mercado e instalaron un sistema eficaz de operaciones, además confirmaron que las personas comprarán sus productos o servicios a un precio que les dará utilidades. Este tipo de contratos ofrece un nombre de marca bien establecido y una buena reputación, además del reconocimiento instantáneo en el mercado. Asimismo, resuelve muchos problemas que entraña fundar un negocio totalmente nuevo y brinda la oportunidad de aprovechar la experiencia, los conocimientos especializados y el apoyo de un franquiciante y de los colegas franquiciatarios que, con buenos resultados, han examinado y probado un concepto del negocio en el mercado. (El capítulo 4 presenta información adicional.)

Los futuros franquiciatarios exitosos proceden con esmero a investigar de manera personal una oportunidad semejante, como si fueran a iniciar una nueva empresa.

Trampa

Las franquicias son negocios en operación, donde el propietario tan sólo requiere pagar el costo, encontrar un sitio idóneo, usar los instructivos de operación, abrir el establecimiento y, entonces, los clientes aparecerán automáticamente.

En realidad, el futuro franquiciatario debe efectuar una investigación exhaustiva y de trabajo directo (localizar el lugar, negociar un arrendamiento, preparar el espacio, conseguir el equipo, contratar personal), como si fuera a iniciar una empresa. Recuerde que, en última instancia, el éxito dependerá del propietario, al margen del prestigio que tenga la franquicia, de lo funcionales que sean los sistemas de operación o de la excelencia de la capacitación. De ahí que para emprender un negocio exitoso sea necesario haber investigado, por un lado, qué oportunidades hay para la empresa y, por el otro, haber realizado una planeación rigurosa.

Algunas franquicias que suelen constituirse como buenas oportunidades y que aprovechan además las tendencias demográficas, económicas y sociales son las de servicios generales, de servicios empresariales,

del cuidado de la salud, de acondicionamiento físico, del cuidado de niños y de servicios de comida.

Servicios generales. El ajetreado estilo de vida del hombre moderno y el poco tiempo libre de que dispone, junto con el hecho de que cuesta relativamente menos crear una compañía de servicios, han originado un auge en las franquicias de servicios, entre las que se hallan las de limpieza, jardinería ornamental, decoración, reparación y arreglo de automóviles, lavandería, compras, entre otros servicios que ahorran tiempo.

Servicios empresariales. La reestructuración de las empresas, la reingeniería y la subcontratación han originado oportunidades de franquicias entre las compañías que contratan servicios que antes eran realizados por ellas mismas, como la consultoría gerencial, la contabilidad, la capacitación y el desarrollo, el diseño de productos, los viajes corporativos, los servicios legales, el procesamiento de datos, los mensajes de voz, la mercadotecnia, el alquiler de empleados y la ayuda temporal.

Cuidado de la salud y acondicionamiento físico. Ante el mejor nivel de vida de la gente y su deseo de mantenerse joven, han proliferado las franquicias que ofrecen productos y servicios para el acondicionamiento físico, salones de ejercicio, clínicas para el cuidado de la piel y del rostro, atención médica a domicilio, productos médicamente relacionados, recetas por correo, clubes de viajes para la tercera edad y agencias de ayuda temporal para quienes laboran en el cuidado de la salud.

Cuidado de los niños. El número creciente de nacimientos y de niños que viven con uno de sus progenitores o con padres que trabajan, ha producido oportunidades para las franquicias relacionadas con el cuida do de los niños, como son los servicios de institutrices, los centros de atención diurna, los programas educativos y los programas de ayuda para el aprendizaje.

Servicios de comida. Conforme crece la población de adultos, adolescentes y ancianos que trabajan, la gente en general dispone de menos tiempo para comer en casa. De ahí la proliferación de franquicias de restaurantes y servicios de comida rápida donde se venden productos sanos, selectos y sustanciosos a un precio bajo o módico. Prosperan los restaurantes que tienen servicio a automovilistas, así como los que poseen una atmósfera elegante, pulcra y alegre.

Por último, muchos emprendedores hacen crecer sus compañías dando concesiones en todo el mundo. En el capítulo 7 se dan más detalles sobre las franquicias como estrategia de crecimiento.

Conversión de los desempleados en emprendedores. Actualmente, y a causa de las adquisiciones, las fusiones, la competencia internacional y la reorganización, las grandes empresas despiden a un número cada vez mayor de trabajadores. La seguridad relativa al empleo que antes era un beneficio propio de las grandes empresas ya no lo es, y los despidos suelen ser normales. Los economistas pronostican que la situación continuará a un ritmo acelerado y alcanzará cifras altas en el futuro, sobre todo si el empleo no es para toda la vida y el empleado se ve afectado por algún recorte de personal.

Algunos optan por convertirse en emprendedores ante la escasez de empleos y ante la feroz competencia existente entre los que buscan trabajo. Si resulta arriesgado emplearse en una empresa, entonces, ¿por qué no asumir el riesgo e iniciar un negocio propio? Debido a las constantes reestructuraciones en las empresas, quienes optan por la independencia y la seguridad laboral, deciden crear su propio negocio.

Los desempleados, a veces, ofrecen sus servicios a la empresa donde trabajaban. Una opción natural para muchos ejecutivos convertidos en emprendedores consiste en fundar una compañía consultora. Por lo general, poseen excelentes habilidades profesionales y técnicas, buenas relaciones con los bancos y una garantía colateral para obtener el financiamiento inicial. Las empresas desean firmar contratos de colaboración con estos profesionales debido a que conocen el funcionamiento de la empresa, saben superar los problemas políticos y evitan el excesivo burocratismo. La regla práctica es que puede ganarse de 20 a 50 por ciento más que el sueldo anterior si, como emprendedor independiente, se vende al antiguo patrón los mismos servicios realizados para él.

Trampa

Muchos trabajadores no tienen éxito haciendo las veces de emprendedores, aun cuando realicen prácticamente todas las funciones de la propia empresa, desde vaciar el cesto de basura hasta comercializar un producto.

El hecho de haber trabajado en una empresa resulta ser una espada de dos filos, ya que o puede ser útil o puede convertirse en un obstáculo. Las personas que se encuentran en esta situación están acostumbradas a contar con personal de apoyo, compartir la toma de decisiones y disponer de suficientes recursos financieros, por lo que les cuesta mucho adaptarse a un ambiente en el que habrán de realizar personalmente todas las funciones del puesto y en el que no habrán de interactuar con otros empleados.

Emprendedores jubilados y ancianos

Los jubilados desean tener experiencias laborales significativas que no encuentran en el mundo corporativo. Poseen talento, ambición, experiencia y suficiente dinero para invertir en nuevos negocios. Han establecido, de igual forma, relaciones a largo plazo con los bancos, son sujetos de crédito y disponen de suficientes activos que les sirven de garantía para la obtención de préstamos.

Tip

A diferencia de los emprendedores jóvenes que creen saberlo todo, tanto jubilados como ancianos, al tener una perspectiva más amplia de la vida y los negocios, prefieren consultar con expertos a quienes conocen personalmente.

En 1995, la Asociación Estadounidense de Negocios Caseros (American Home-based Business Association) aseguró que 15 por ciento de las empresas instaladas en el hogar son administradas por jubilados. A medida que en Estados Unidos aumenta la longevidad media, también crece el número de emprendedores pensionados y ancianos.

Una obra de gran utilidad al respecto es *Starting a Business After 50* (Pilot Books), de Samuel Small. El autor ofrece una lista de negocios para emprendedores de la tercera edad, como son las tiendas de comida de alta cocina, las agencias de viajes, las tiendas de regalos o los servicios de paquetería.

Emprendedores discapacitados

Tanto las personas con alguna discapacidad física como los ancianos empiezan a descubrir el placer de iniciar su propio negocio en casa. Según estadísticas aportadas por la Asociación de Empresarios Discapacitados (Disabled Businesspersons Association), sita en San Diego, las compañías de emprendedores discapacitados son las que más rápido han crecido en el país. La investigación efectuada indica un incremento de 88.4 por ciento en las empresas creadas por ellos durante los últimos cinco años.

El autoempleo se ha convertido en la única opción para casi todos los que sufren algún tipo de invalidez. Algunos descubren que con la creación de un negocio propio logran oportunidades en el mercado laboral que pueden culminar en un empleo de tiempo completo, si es lo que buscan. La buena noticia es que, como lo revelan algunos estudios, la tasa de éxito de estos emprendedores resulta ligeramente mayor que la de otros propietarios de negocios.

Aumento de las empresas propiedad de mujeres y grupos minoritarios

Cada día aumentan las mujeres y los grupos minoritarios que prescinden de contratarse con alguna compañía y prefieren fundar su propio negocio o trabajar para empresas pequeñas que ofrezcan oportunidades de progresar o de convertirse algún día en los propietarios. En Estados Unidos, las mujeres y los miembros de grupos minoritarios establecen nuevas empresas a un ritmo cuatro o seis veces mayor que cualquier otro grupo.

Las compañías propiedad de mujeres representan más de una tercera parte de las nuevas empresas. Ante ello, la Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration) estima que éstos aumentarán 48 por ciento en el año 2000. Durante la última década se duplicó el número de empresas propiedad de grupos minoritarios. El máximo incremento corresponde al de los grupos étnicos originarios de Asia y de las islas del Pacífico.

Magníficas oportunidades para los emprendedores

En la década de 1990 se presentaron grandes ventajas para las empresas innovadoras, tanto para las tradicionales como para las de reciente creación. En el acelerado ámbito de los negocios, caracterizado por rápidos y continuos cambios, el éxito de un emprendedor dependerá de su capacidad para identificar las modas, descubrir tendencias y distinguir las duraderas de las fugaces. También ha de tener conocimiento de lo que ocurre en la industria, buscar los mercados en expansión y predecir la dirección de las tendencias actuales que habrán de impulsar su negocio. Si espera tener éxito en el mundo de los emprendedores, necesitará reconocer, vigilar y anticipar las tendencias, lo mismo que los cambios tecnológicos, sociales y de actitud. Los emprendedores prósperos del nuevo siglo buscarán nuevas líneas de acción, a partir de las cuales fundarán sus propios negocios, antes de *que todos adopten las de dominio público.*

Tip

Las oportunidades más prometedoras para formar una empresa exitosa generalmente hacen suyo el cambio.

Algunas tendencias recientes que brindan este tipo de ventajas incluyen, entre otras cosas, avances en la tecnología de la computación,

Internet, un mercado global en crecimiento, aumento de la longevidad, así como la reestructuración de las empresas. La lista anexa contiene algunas opciones interesantes y servirá para identificar las tendencias a explorar; se incluyen, además, los productos y servicios conexos. En la presente sección se explica cada una de estas tendencias.

Atractivas sugerencias para la creación de nuevas empresas

1. Biotecnología
2. Internet
3. Capacitación y desarrollo profesional
4. Acondicionamiento físico y cuidado de la salud
5. Bienes suntuarios
6. Cuidado de niños y ancianos
7. Servicios médicos a domicilio
8. Productos y servicios para niños
9. Productos étnicos
10. Productos y servicios para la oficina casera
11. Aparatos electrónicos inteligentes
12. Cuidado de mascotas
13. Tiendas al menudeo de modas
14. Servicios de mensajería y diligencias personales

Biotecnología

La biotecnología es la industria que ha experimentado mayor crecimiento. Ésta ha aumentado en la medida en que más conocemos la composición molecular del cuerpo humano. En 1992 era una industria de cuatro mil millones de dólares, empero el gobierno federal estadounidense prevé que, al concluir la década, alcanzará 50 000 millones. La población mundial probablemente se duplicará durante los próximos 40 años y para alimentarla se requerirá de innovaciones biotecnológicas. Las ventajas para este tipo de compañías son, pues, evidentes en agricultura, ecología, medicina y en la industria alimentaria.

Existe, asimismo, gran número de terapias y medicamentos modernos que buscan, ante todo, ampliar y mejorar la calidad de vida. El DNA (ácido desoxirribonucleico) recombinante y la ingeniería genética, que puede remodelar el código genético para eliminar o mejorar los rasgos de las personas, ofrecen excelentes posibilidades en la medicina preventiva. Pronto será posible prevenir los padecimientos crónicos, pues se

identificarán propensiones genéticas y se intervendrá haciendo los cambios pertinentes en el estilo de vida. Leeland Kaiser, un futurólogo en el campo del cuidado de la salud, predice que en el año 2000 los hospitales se convertirán en talleres en donde la gente acudirá para el reemplazo de partes, tal como ahora sucede en los talleres mecánicos. La esperanza de vida será de 130 años, lo cual originará multitud de mercados nuevos para la población anciana. La biotecnología ofrece numerosas oportunidades para las pequeñas y grandes empresas. Algunos empleados innovadores inician ahora sus negocios al amparo de este rubro, pues se valen de su apoyo, de los conocimientos especializados en investigación y desarrollo, así como de sus finanzas para agregar nuevas líneas de productos. Hay emprendedores que fundan compañías de biotecnología con la participación de inversionistas de capital riesgoso, pues necesitan fondos para introducir en el mercado muchas de esas invenciones. A continuación se enumeran algunas opciones para crear empresas en el área de la biotecnología:

- Pruebas de sangre para detectar enfermedades genéticas
- Ingeniería genética
- Medicina alternativa
- Partes biónicas y órganos artificiales
- Productos bioelectrónicos
- Medicamentos para animales
- Inoculación de huevos
- Implantables de microchips en animales
- Pasto que no necesita cortarse

Internet

Los emprendedores utilizan Internet (la red) como una herramienta de comunicación interactiva para comercializar y vender productos por todo el mundo, así combinan la diversión con el comercio. Según Forrester Research, Inc., en el año 2000 las compras por este medio alcanzarán poco más de 6 000 millones de dólares, cantidad mayor a los 518 millones obtenidos durante 1996.

El uso más frecuente de la red es el correo electrónico, los promocionales, los mensajes de publicidad no pagada, los catálogos, los boletines electrónicos, entre tantas cosas. El correo electrónico es una aplicación importante de Internet, ya que ofrece comunicación personal expedita. Sin embargo, la capacidad de Internet para hacer llegar los productos y servicios de una empresa a millones de personas la convier-

ten en una excelente herramienta de marketing, de ahí que los hombres de negocios aspiren a un sitio en la red. En 1997, 40 por ciento de las grandes empresas y 25 por ciento de las medianas contaban ya con su propio sitio o esperaban adquirir uno. Algunas oficinas electrónicas tienen demasiado trabajo procesando pedidos; además surgen compañías que atienden mercados especializados como vinos, música, porcelana y libros raros; en tanto, otras compañías ofrecen soporte en línea a clientes en tiempo real.

Para tener éxito, debe uno poseer clientes que ya usen Internet o si sus clientes hoy día hacen compras por correo electrónico, conviene hacer la comercialización por ese medio. Los colegios y las universidades, las oficinas del gobierno y las compañías de tecnología, la industria de la diversión, las editoriales y librerías, los despachos contables, las firmas de inversión, la industria relacionada con el petróleo, las compañías de servicios públicos y las agencias de viajes son algunas de las entidades que han hecho de Internet un medio común.

* Trampa

No utilice la red como su única herramienta de marketing, especialmente si va a iniciar un negocio; más bien intégrela al resto de sus actividades de marketing. Internet ha de servir para complementar el marketing actual, no para sustituirlo.

Como toda tecnología nueva, Internet también presenta deficiencias imprevistas ante las cuales se requiere tomar decisiones. Usted habrá de dedicar mucho tiempo y esfuerzo para descubrir los aspectos que mejor satisfagan sus necesidades. Las nuevas empresas que utilizan las posibilidades de la red incluyen:

- Diseño de páginas electrónicas
- Servicios de marketing por Internet
- Accesorios para oficina
- Equipo para la pequeña empresa
- Suplementos para la salud (información sobre vitaminas y atención personal)
- Entrega de comida a domicilio, equipo deportivo, documentos de negocios
- Especialidades culinarias
- Productos y accesorios para juegos de azar

Productos para viajar y para el tiempo libre

- Videojuegos y programas multimedia
- Libros y revistas

En el capítulo 7 hay una exposición detallada sobre la "supercarretera de la información" como estrategia de crecimiento.

Capacitación y desarrollo

Tres sectores que con frecuencia requieren capacitación son las empresas, los consumidores y el relacionado con el uso de las computadoras. El extraordinario auge de Internet, de la nueva tecnología, de los sistemas operativos y de los paquetes recientes ha dado origen a este tipo de capacitación, cuyo fin es mantener actualizadas las habilidades que tienen que ver con las computadoras. Además, un número creciente de compañías pequeñas empiezan a automatizarse. Conforme a las predicciones, el mercado mundial de la capacitación y formación tecnológica rebasará los 27 000 millones de dólares en el año 2000, mientras que la industria de la consultoría concerniente a la tecnología de la información alcanzará poco más de 18 000 millones ese mismo año.

La capacitación y el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, así como la recapacitación de los obreros y empleados administrativos de compañías reestructuradas son otros mercados que están creciendo. Actualmente, la fuerza laboral está obligada a cambiar con mayor rapidez que antes, puesto que la necesidad de aprender nuevos métodos de administración y de servicio al cliente ha originado un extenso mercado para los asesores laborales y empresariales. A medida que las compañías instaladas en el hogar aumentan y que los consumidores adquieren computadoras para la oficina que poseen en casa, crece también la necesidad de asesoría para su empleo. Entre las oportunidades de nuevas empresas dedicadas a la capacitación y al desarrollo en esta área podemos citar las siguientes:

- Capacitación personalizada impartida por expertos en computación
- Centros de capacitación en computación
- Capacitadores de habilidades
- Consultores de imagen y asesores ejecutivos
- Organizadores profesionales
- Consultores de contenido en línea y multimedia
- Organizadores de videoconferencias
- Consultores de programación
- Consultores en intercambio electrónico de datos

Acondicionamiento físico y cuidado de la salud

Existe una tendencia creciente en torno al "bienestar" que seguramente prolongará los años de buena salud entre la población. Las personas ya dejaron atrás el "síndrome de mantenerse vivo" y ahora desean llevar una vida plena, con el mejoramiento y salud de la mente y el cuerpo. Los modernos "sitios de aguas termales" *(spas),* que recuerdan un poco los baños de los antiguos romanos, comienzan a encontrar un rico mercado a medida que las personas de la tercera edad tratan afanosamente de mantenerse jóvenes y sanas. Desde la aromaterapia y los baños con hierbas medicinales, hasta los tratamientos faciales y cosméticos, en estos sitios, basados en el cambio de imagen, se ofrecen tratamientos completos y se enseñan técnicas de automedicación.

Entre 1988 y 1995 se duplicó con creces el número de miembros de los clubes que atienden la salud. Los capacitadores adaptan los ejercicios y las áreas problemáticas a los clientes que prefieren los deportes de moda. Proliferan de manera increíble productos "rejuvenecedores", como los cosméticos y todos aquellos artículos destinados a mejorar la salud, la condición física y la alimentación, así como los que prometen longevidad, vigor físico y bienestar. Las siguientes áreas ofrecen magníficas oportunidades para fundar empresas:

- Alimentos saludables
- Servicios para el bienestar físico que se ofrecen de puerta en puerta
- Terapeutas improvisados frente a los médicos tradicionales
- Medicina holística
- Remedios caseros
- Centros de aguas termales y de cirugía cosmética
- Clubes de salud holística y servicios de acondicionamiento físico
- Máquinas para hacer ejercicio
- Clubes de humorismo

Bienes suntuarios

En el extremo opuesto del bienestar y la salud se observa una incipiente inclinación a la autocomplacencia y gratificación momentánea, con pequeños lujos como son los chocolates caros, las salsas, los productos mexicanos de salud, las cafeterías exclusivas, los jugos selectos, los alimentos naturistas y los artículos saludables de alta cocina. Por ejemplo, ha surgido una auténtica manía por el agua purificada embotellada, y personas de todas las edades la compran, tanto de origen nacional como importada. Las áreas de interés son:

- Alimentos de alta cocina en pequeñas porciones
- Helados y otros postres de antojo
- Alimentos naturales y productos orgánicos
- Productos de agua natural
- Alimentos congelados sanos
- Productos energéticos y suplementos vitamínicos
- Tiendas especiales de café, té y vino
- Cantinas y cervezas con fórmula secreta
- Puros importados, humidificadores y salas de fumar
- Tiendas de panes selectos, bizcochos blandos y roscas de pan
- Carnes exóticas de búfalo, alce, venado, avestruz
- Tiendas de moda y hoteles exóticos con servicios especiales
- Juguetes en miniatura para adultos (computadoras portátiles, repro ductoras de disco compacto)
- Ropa de alta costura para bebé
- Aromaterapia (velas perfumadas, aceites para baño y lociones)
- Flores

Cuidado de niños y ancianos

El número creciente de padres que ingresan a la fuerza laboral ha creado la necesidad de centros diurnos de atención con servicio las 24 horas del día y buena ubicación, en estos sitios se enseñan principios morales, urbanidad y se ofrece no sólo una buena alimentación, sino también ejercitación tanto física como espiritual. Gran parte de la atención diurna comercial se lleva a cabo en los hogares, llamados centros familiares de atención.

En Estados Unidos, ante el normal envejecimiento de la población y su avance a los años dorados, existe la necesidad de contar con centros independientes, residenciales y de asistencia, que funcionen como hoteles y brinden una atmósfera hogareña. Los residentes disponen de servicio de limpieza, restaurantes, lavado en seco, sastres y servicios de salón. Estos centros ofrecen interesantes alternativas respecto a los asilos o a la vida solitaria. Para las personas que desean tener a sus padres cerca, la solución podrían ser los "Clubes médicos para la tercera edad", los cuales son administrados de manera similar a los hoteles. A continuación se mencionan algunas oportunidades de negocios para el cuidado de niños y ancianos:

- Centros y campos para el cuidado de niños
- Servicios de "alquile una abuela"
- Productos y servicios para personas recluidas en casa
- Servicios de consultoría para el cuidado de ancianos
- Centros y actividades de atención diurna para ancianos
- Clubes de viajes para la tercera edad
- Centros de vida independiente
- Centros de vida dependiente

Servicios médicos a domicilio

A medida que se disparan los costos de hospitalización, se observa una tendencia a enviar a los pacientes a lugares menos caros y más cómodos. Según la Asociación Nacional para el Cuidado del Hogar *(National Association for Home Care.* NAHC), 17 mil prestadores de servicios médicos atienden a cerca de siete millones de enfermos y obtienen ingresos superiores a 27 000 millones de dólares. La asociación predice que la atención posparto constituye una de las mejores oportunidades del servicio médico a domicilio.

Puede ser más rentable aplicar tratamientos médicos ordinarios a domicilio que en el hospital; de ahí que algunos emprendedores contraten a prestadores independientes de servicios para promoverlos, bajo la supervisión de expertos, entre quienes no pueden salir de casa.

Estos profesionales son del tipo de las agencias de servicios temporales formadas por fisioterapeutas, terapeutas ocupacionales o asistentes de enfermería que limpian la casa, preparan la comida, acompañan al paciente a las citas médicas y efectúan diligencias. Operan bajo las órdenes de centros de acondicionamiento físico, asilos, escuelas, empresas e instituciones independientes; también atienden a personas que sufren incapacidad o alguna otra enfermedad. Entre las oportunidades de negocios en el área de la atención médica a domicilio se encuentran:

- Prestadores de servicios médicos a domicilio
- Servicios de transporte a la puerta para asistir a citas médicas
- Servicios domésticos
- Servicios a los parientes anciano

Productos y servicios para niños

Tanto las familias con ingresos del padre y la madre como las de un solo progenitor presentan oportunidades para las nuevas empresas. En Esta-

dos Unidos, desde 1989 hasta la fecha, el número de nacimientos, lo mismo que el de madres que trabajan, ha aumentado. La atención médica neonatal a domicilio es uno de los sectores más atractivos para la industria relacionada con la natalidad. Otras áreas de rápida expansión consisten en ayudar a los padres a seleccionar el mobiliario de los niños, preparar los diseños de las guarderías y del cuarto de niños, así como elaborar catálogos para infantes. Además, en la actualidad los padres están interesados por los aspectos de la seguridad y el bienestar de sus hijos, desde la alimentación hasta el acondicionamiento físico y el mejoramiento de la educación.

Hay quienes recurren a la consultoría pedogógica, a la tutoría o a la tecnología para complementar el aprendizaje de los hijos. Se ponen en contacto con orientadores especiales, lo que constituye prima facie una ventaja para aquéllos en cuanto a su aprendizaje. Por ejemplo, han proliferado las tiendas donde venden juguetes didácticos y, con ello, las cifras globales concernientes a las ventas de juguetes científicos ascendieron a más de 73 millones de dólares, mientras que las ventas de juguetes didácticos alcanzaron 30 millones en 1994, y crecen con extraordinaria rapidez. Las tiendas enfocadas a un segmento del mercado se especializan cada vez más, creando una atmósfera de diversión que favorece la experimentación, pues en ellas los chicos manipulan las computadoras y los juguetes de estímulo y agudeza mental. Algunas opciones para la creación de nuevas empresas en estos productos y servicios son:

- Productos de seguridad para jóvenes
- Alimentos orgánicos para lactantes y niños
- Centros de acondicionamiento físico para niños
- Golf infantil
- Diseño de guarderías y mobiliario
- Atención médica neonatal a domicilio
- Software didáctico infantil para matemáticas, lectura, ciencia y otras áreas
- Computadoras con multimedia
- Enciclopedias en CD-ROM
- Juguetes, juegos y rompecabezas didácticos
- Centros y campamentos para niños
- Centros para niños con problemas de aprendizaje
- Librerías para niños

Productos étnicos

Dado que Estados Unidos es un país multicultural donde viven y trabajan personas procedentes de diversas naciones, no son pocas las oportunidades en el diseño y comercialización de productos y servicios étnicos. Por ejemplo, los asiáticoamericanos son uno de los grupos de rápido crecimiento, con educación y dinero, que están creando nuevos mercados de bienes étnicos, como los cafés, los restaurantes, las tiendas especializadas de comestibles y las cocinas con platillos tan populares como el chop suey y el sushi. Otros productos étnicos de gran aceptación son la comida italiana, mexicana y cantonesa, junto con la cocina híbrida como la francesa o vietnamita.

La venta de nuevos medicamentos étnicos es igualmente un sector en crecimiento, que se centra en las necesidades médicas de pacientes provenientes de grupos étnicos que requieren una dieta y alimentación especial, relacionadas con enfermedades propias de su raza. Entre las ventajas empresariales creadas por estos productos y servicios se hallan:

- Líneas especiales de cosméticos
- Productos y salones para el cuidado del cabello
- Vitaminas y productos dietéticos
- Tiendas de productos alimenticios étnicos y recetarios de cocina
- Catálogos de pedidos por correo de alimentos étnicos
- Cafés, restaurantes y cocinas étnicas

Productos y servicios para la oficina casera

La tendencia de trabajar en el hogar ha tenido un auge extraordinario en Estados Unidos. Los teleconmutadores del mundo corporativo y los emprendedores instalados en casa gustan de tener comodidades y, además de su incolumidad, ven por seguridad personal. Las siguientes áreas ofrecen multitud de oportunidades a los emprendedores:

- Decoración y mobiliario para el hogar
- Aparatos de seguridad doméstica
- Mobiliario y equipo técnico para la oficina en casa
- Servicio a domicilio para las oficinas en casa
- Alarmas de automóvil y sistemas de sonido; dispositivos de seguridad personal durante los viajes
- Servicios de reparación a domicilio para computadoras, impresoras y otros aparatos.

Aparatos electrónicos inteligentes

Las computadoras han invadido los hogares favoreciendo, así, la automatización de los artefactos caseros. Basta llamar desde la casa para que éstos hagan prácticamente todo, desde activar videojuegos en tercera dimensión hasta controlar las luces, la temperatura, los hornos y el aire acondicionado. Seguramente, habrán de surgir mercados para las transacciones bancarias en línea y para los aparatos caseros que vigilan la salud y recomiendan programas de ejercicios, comidas y cambios en el estilo de vida. Los técnicos aficionados y los residentes deseosos de diversión contarán con salas de juegos provistas de televisores de alta definición, colgados de la pared a manera de grandes pinturas, con excelentes sistemas de sonido, cámaras de vídeo y otros adelantos. Las videoconferencias en el hogar serán pronto muy comunes. El "ciberhogar" del futuro ofrecerá opciones de negociación en las siguientes áreas:

- Teléfono celular digital, radios y televisores interactivos
- Productos para crear imágenes digitales
- Cuaderno electrónico de notas
- Robótica multisensorial
- Hogares y aparatos inteligentes
- Productos relacionados con el reconocimiento de voz
- Cámaras electrónicas de película

Cuidado de las mascotas

Los productos y servicios especializados en el cuidado de las mascotas, destinados a quienes las adoran, han generado nuevos mercados para los emprendedores. Las ventas de productos para perros rebasaron los 1 000 millones de dólares en 1994 y siguen creciendo. *Three Dog Bakery,* cuya sede está en Kansas City, Missouri, constituye un ejemplo de una empresa multimillonaria que comenzó en la cocina de uno de los fundadores y que ha visto aumentar en 500 por ciento sus ingresos. En la actualidad, la compañía continúa inaugurando panaderías en Estados Unidos y vende sus productos empacados a 280 sucursales de PETsMARTS al tiempo que otorga franquicias por todo el mundo. Las oportunidades de negocios en este mercado son:

- Hoteles para mascotas
- Cuidado y camiones para transportar mascotas

- Visitas médicas domiciliarias para perros :
- Clínicas caninas de urgencia (atención veterinaria nocturna)
- Asilos para mascotas
- Programas radiofónicos y televisivos para mascotas
- Atención diurna para perros
- Panaderías caninas
- Mueblerías y tiendas de ropa para gatos
- Cinturones de seguridad para mascotas

Three Dog Bakery

Con tres tiendas que atienden hoy el área de Kansas City y con una cuarta ya inaugurada, los perros de esa ciudad han renunciado a perseguir automóviles y han comenzando a "pedir aventones" a la primer panadería del mundo destinada, exclusivamente, al mejor amigo del hombre. El concepto de Three Dog Bakery es fruto de Dan Dye y de su socio Mark Beckloff, quienes se graduaron en el año de 1993 en FastTrac.

"Todo se debió a un simple error", comenta Dye, de 35 años. "Con motivo de la navidad, la mamá de Mark le había obsequiado, en broma, una cortadora de huesos como regalo. Con la pequeña receta ahí incluida hizo un bizcocho para perros. Fue así como nació la idea del negocio."

En 1993, Dan y Mark ya habían trasladado su negocio al suburbio turístico de Westport, donde tuvieron un golpe de suerte. En los primeros tres años, la tienda había atraído poca atención en los medios locales, pero después de que The Wall Street Journal "descubrió su rastro", ya nunca volvió a ser la misma. "No sabíamos lo que significaba aparecer en la primera plana de The Wall Street Journal. A partir de ese momento hemos recibido toneladas de publicidad sin costo.

Abrumados por entrevistas radiofónicas, reportajes de prensa y programas de televisión, los propietarios de Three Dog Bakery apenas si podían surtir la enorme cantidad de pedidos por correo. El negocio marchaba de maravilla, pero necesitaban ayuda para atender la nueva demanda de sus productos.

"Me enteré de la existencia de FastTrac por un pequeño anuncio del periódico. Vi que lo patrocinaba Kauffman Foundation y supe que sería algo importante, no algo frívolo. El programa FastTrac fue la mejor inversión que hicimos como empresa. Volví al trabajo y le dije a Mark lo que había averiguado; de inmediato comenzamos a poner en práctica esa información."

Para Dan, el aspecto más importante de FastTrac era la interacción con otros emprendedores. "Era útil escuchar historias de la vida real de otros colegas inscritos en el programa, pero fue mejor escucharlas por parte de otros emprendedores con experiencias similares."

Desde que terminó el programa FastTrac, Three Dog Bakery ha aumentado considerablemente sus ingresos. Hoy día, Dan y Mark tienen un nuevo trato con PETsMARTS, Inc., la cadena nacional de aditamentos para mascotas. Aquélla ha ido instalando nuevas panaderías en las tiendas de ésta y vende alimentos empacados a 280 establecimientos de PETsMARTS que de todo el país.

Compañía: Three Dog Bakery

Ubicación: Kansas City, Missouri

Fecha de fundación: 1989

Fundadores: Dan Dye y Mark Beckloff

Propietarios: Dan Dye y Mark Beckloff

Servicio: bizcochos y productos de panificación para mascotas

Empleados: 120

Ingresos: 2.74 millones de dólares en 1996

Tiendas al menudeo de modas

Las grandes cadenas nacionales crecen en Estados Unidos gracias al concepto de que "lo más grande es mejor y más barato" en artículos para el hogar, artículos de ferretería, libros, música, renta de videocintas, artículos de oficina, juguetes, comestibles, utensilios de cocina, artículos de jardinería, camas y lencería, decoración de interiores y computadoras personales. Esta ampliación ha dado origen a muchos nichos de ventas para las tiendas de modas, como Internet y sus galerías cibernéticas. Entre las oportunidades de megatiendas con una sola línea de productos figuran las siguientes:

- Ropa
- Joyas
- Tiendas de discos
- Tiendas de comestibles preparados
- Cafés con panadería
- Tiendas de calzado especial
- Tiendas de artículos de viaje

- Tiendas de tipo "decore su propia cerámica"
- Destilerías personalizadas de cerveza

Servicios de mensajería y diligencias personales

Las personas tratan de hacer más cosas en 24 horas conforme se alarga la jornada laboral y, como consecuencia, disminuye el tiempo libre, situación que las predispone a pagar para que otros se encarguen de los mandados y de las tareas familiares y domésticas que requieren tiempo. Además, un número creciente de ancianos utilizan cada día este tipo de ayuda.

Los servicios de mensajería y las diligencias personales cumplen varias funciones, desde adquirir comestibles, recoger la ropa en la tintorería, conseguir boletos para el teatro, llevar el calzado a reparar o el automóvil al taller, hasta cuidar las mascotas, enviar paquetes por correo, seleccionar regalos y dar consultoría sobre el vestuario. Muchas de estas oportunidades de nuevos negocios entran en la categoría de empresas instaladas en el hogar e incluyen:

- Consultores de vestuario
- Compradores de ropa personalizada en el lugar
- Servicios de regalos
- Servicio de paquetería corporativa
- Servicios de mensajería
- Alquiler de mayordomo
- Alquiler de cocinero
- Alquiler de conductor
- Servicios de escolta de publicidad

Cómo reconocer las oportunidades

Como dijera Thomas Edison: "Acostúmbrese a buscar constantemente ideas novedosas e interesantes que otros hayan utilizado con eficacia. Su idea debe ser original sólo en su adaptación al problema que intenta resolver". Descubrir ideas creativas y oportunidades de negocios es un proceso que se adquiere. Por ejemplo, el Centro para el Liderazgo Creativo (*Center for Creative Leadership)* organiza talleres periódicos donde se enseña a las personas a liberar y perfeccionar sus habilidades creativas. La clave de la creatividad es la capacidad para descubrir relaciones nuevas y apreciar las cosas desde otra perspectiva.

A medida que los emprendedores conocen a fondo su industria, las tendencias, la competencia y otros aspectos, requerirán ideas revolucionarias para sostener la nueva empresa y hacer que prospere. Como es prácticamente imposible crear innovaciones de la nada, los emprendedores astutos no dejan, en ningún momento, de recabar información, pues mientras mayor sea la información de que dispongan, podrán trascender lo inmediato para buscar, así, las nuevas tendencias. Por tanto, pensar "fuera de la caja" o de la botella, como veremos en el siguiente ejemplo, es una habilidad indispensable para convertirse en un emprendedor exitoso.

Si usted coloca una botella vacía de refresco frente a varias personas y les pide que mencionen usos distintos que podemos dar a ésta, seguramente enumerarán varias posibilidades: como florero, recipiente de líquidos o candelero; pero si la rompe, se dará cuenta de que sus partes también tienen otras aplicaciones, una podría servir de base para cenicero, la boca podría ser empleada como anillo o medallón y los fragmentos pequeños podrían ser usados para cubrir un acuario, entre otras aplicaciones posibles.

Es importante superar lo obvio y pensar en forma original para descubrir multitud de posibilidades. Los emprendedores exitosos prescinden de las percepciones ordinarias y buscan formas auténticas a fin de alcanzar el éxito y competir en el mercado. Domino's Pizza aplicó esto a la industria de las pizzas que por entonces creaba nuevos estilos de pasta, sabores y acabados. Pero descubrió la manera de establecer un nuevo canal de distribución inventando la entrega a domicilio para satisfacción del cliente. En vez de revolucionar la pizza, lo hizo con la forma de ofrecerla, utilizando un sistema especial de rejilla que aminoró el tiempo de entrega a 30 minutos o menos. Gracias a esta idea, la industria de la pizza ya nunca volverá a ser igual.

Para convertirse en emprendedor es necesario saber descubrir las tendencias, es decir, analizar las fuentes de oportunidades, observar, hacer multitud de preguntas y escuchar. Las siguientes fuentes de ideas creativas le servirán para identificar las oportunidades de nuevos negocios.

Fuentes de ideas creativas

Fuente 1: **manténgase al tanto de los cambios demográficos.** Los cambios demográficos son continuos, pero a menudo sus consecuencias se advierten cuando ya es demasiado tarde. Hoy las estadísticas de la población se modifican con mayor rapidez que en el pasado. Esto ofrece grandes oportunidades para realizar negocios relacionados, tal vez, con el número de nacimientos y muertes, la distribución de la edad, la educación, las ocupaciones y las localidades geográficas. Así, Peter Francese,

de American Demographics Inc., señala que el grupo que ha crecido más rápido en cuanto a edad en Estados Unidos es el de las personas de 85 años o más. Sus necesidades, como son los centros de asistencia, las actividades recreativas y los servicios de entrega, constituyen un suelo muy fértil para establecer nuevas empresas.

Fuente 2: **busque lo inesperado.** Los hombres de negocios no prestan atención a los éxitos ni a los fracasos imprevistos. Sin embargo, constituyen excelentes oportunidades para quienes los observan en el mercado y saben aprovechar los errores ajenos. Hojee las revistas de negocios y los periódicos en busca de este tipo de experiencias.

Fuente 3: **estudie los problemas.** Los problemas también son un terreno fértil para las oportunidades. ¿Puede hacerse algo con mayor rapidez o en una mejor forma? La gente busca constantemente soluciones rentables a sus problemas, ante los cuales los emprendedores están orientados y saben escuchar; su vocación es detectarlos y descubrir ideas que, por un lado, faciliten la vida y, por el otro, la abaraten y la hagan más placentera. Analice los medios para averiguar las molestias que posee el público e intente solucionarlas o, si prefiere, haga una lista de aquellas que sean comunes. Reflexione para descubrir soluciones a las molestias e ineficiencias a que todos estamos sujetos.

*Fuente **4:*** **identifique las necesidades de la gente.** ¿Qué es importante hoy para las personas? ¿Cuáles son sus prioridades? Los emprendedores conocen a sus clientes actuales y potenciales e investigan sus necesidades. Formulan preguntas abiertas para descubrir qué desavenencias hay con los productos y servicios que prestan y un medio eficaz de recabar esta clase de información consiste en utilizar un grupo de interés. Este método se explica en el capítulo 9. Otro, igualmente elemental, consiste en formulas preguntas y escuchar la opinión de los clientes potenciales.

Fuente 5: **aprenda a observar a las personas.** Observar el comportamiento de la gente y escuchar sus conversaciones le proveerá de ideas sobre nuevos negocios a la vez que le ayudará a descubrir necesidades y deseos. Ejemplo: tome una revista en el vestíbulo de un hotel, observe con atención a las personas y escuche discretamente sus inquietudes.
A continuación se incluye un breve cuestionario que le indicará si es un buen o mal observador:

1. ¿En las reuniones sociales se limita a tener conversaciones "intrascendentes"? ¿Aprovecha la ocasión que se le presenta con un grupo de semi-interés para preguntar sobre temas relacionados con el envejecimiento?

2. En los lugares públicos, como las galerías y los aeropuertos, ¿observa detenidamente para ver si logra descubrir ciertos patrones de conducta? Por ejemplo, quizá el aumento en el uso de "los carros de golf para transportar a las personas ancianas y discapacitadas en los aeropuertos podría inspirarle alguna idea que le permita entrever nuevas aplicaciones en cuanto al empleo de ese vehículo.
3. En el trabajo, ¿ha observado las nuevas tendencias relacionadas con el incremento en el número de mujeres y miembros de las minorías que forman parte de la fuerza laboral, por ejemplo, el hecho de que más personas coman fuera de casa por exceso de trabajo?

***Fuente 6:* observe detenidamente la sociedad, la industria y el mercado.** Los cambios de gustos, estilos de vida y hábitos son constantes y volátiles. Un ejemplo: la minifalda fue el "grito" de la moda en la década de los setenta, pero cuando los diseñadores intentaron revivirla en los noventa fracasó rotundamente. Otro ejemplo: en Estados Unidos ya no gusta la cocina al estilo Louisiana, ahora el helado de bajas calorías tiene gran demanda. Un tercer ejemplo: ya no se considera que correr (jogging) sea la forma óptima de hacer ejercicios, sino que caminar es mejor. Los emprendedores astutos observan varias industrias, como la banca, las líneas aéreas y las comunicaciones, para ver cómo responden a la desregulación y al aumento de la competencia y, así, obtienen información de una industria para después aplicarla creativamente a la suya.

Fuente 7: **lea, lea, lea.** Los emprendedores exitosos dedican una parte importante de su tiempo libre a la lectura y a hurgar en las publicaciones en busca de ideas nuevas. Un estudio reveló que los innovadores, a menudo, leen durante una tercera parte de la jornada laboral. Leen intuitivamente, buscan cosas diferentes, nuevas y emocionantes, relacionan hechos en apariencia inconexos e identifican patrones. Leen publicaciones ajenas a su industria: lo mismo hacen con los principales periódicos metropolitanos que con las revistas locales de negocios que contienen información sobre la vida de la comunidad y las tendencias de los mercados locales.

***Fuente 8:* esté alerta ante las nuevas tendencias.** El secreto de este método para detectar tendencias consiste en analizar los medios de información, Internet y las asociaciones profesionales en que se pueda hallar temas recurrentes. Los emprendedores escudriñan el correo chatarra en busca de pistas sobre los nuevos productos y servicios ofrecidos en el mercado. Consulte, pues, los libros exitosos que no sean de ficción y que podrían contener tendencias susceptibles de ser aprovechadas.

***Fuente 9:* utilice grupos para intercambiar información.** Un ejercicio útil para descubrir tendencias consiste en intercambiar información entre colegas, competidores y profesionales de la comunidad. Establecer una red de profesionales que suministren información actualizada constituye un medio excelente no sólo para detectar las tendencias, sino también para intercambiar pistas sobre posibles oportunidades. Le recomendamos que se afilie a las asociaciones de su ramo y si busca nuevas ideas y pronósticos, asista a las convenciones de la misma y a las exposiciones de los inventores.

Fuente ***10:*** **busque a líderes reconocidos.** El cambio es iniciado por quienes tienen contacto con líderes ajenos a su profesión. Periódicamente platican entre sí o leen sus comentarios en los medios de información. La lectura habría de complementarse intercambiando ideas con expertos bien informados. La retroalimentación así obtenida ofrece buenas ideas.

***Fuente 11:* estudie la competencia.** Es indispensable saber qué actividades está llevando a cabo la competencia. A esto se le conoce por el nombre de "inteligencia de mercado", que no es sino una especie de detective que reúne y analiza minuciosamente datos. Pregunte a miembros de la industria, a clientes y proveedores cuáles son sus rivales presentes y potenciales. ¿Qué hacen en el momento actual? ¿Cuáles son sus debilidades? ¿Qué tipo de promoción y publicidad emplean? Antes de iniciar una empresa, escudriñe el mercado y observe lo que ya se ofrece en el mismo.

Fuente ***12:*** **hable con las personas que pertenecen a su ramo, con profesores y funcionarios del gobierno.** Los individuos que están en el ramo de un emprendedor —contadores, abogados y banqueros— son una fuente fecunda de información acerca de la industria y de las tendencias actuales. Póngase en contacto con fabricantes, mayoristas y distribuidores que atienden su industria y pregúnteles sobre la investigación de mercado realizada recientemente. Asegúrese de incluirlos en su red de contactos; haga lo mismo con las universidades en las que investigue al respecto, con los institutos politécnicos y con la planta docente. A fin de cuentas, el mundo académico debe mantenerse al tanto de los cambios que sufra el mundo a fin de que pueda transmitirlos a la siguiente generación. Para recabar información referente a las nuevas tendencias, póngase en contacto con distintas dependencias gubernamentales; en Estados Unidos, por ejemplo, con el Departamento de Comercio, con el Departamento del Trabajo o con la Oficina de Registro Poblacional *(Census Burean).* No deje de revisar las publicaciones de estas dependencias.

***Fuente 13:* consulte la "supercarretera" de la información.** Navegue por Internet para descubrir tendencias recientes, intercambie información en los tableros electrónicos de boletines y vaya de compras por distintas galerías cibernéticas. La información en línea es una de las fuentes modernas de información en la industria.

***Fuente 14:* utilice las fuentes comerciales de investigación.** Generalmente se pagan los servicios de esta clase de fuentes. Entre las empresas más sobresalientes en el área figuran las asociaciones especializadas y de investigación como Dun & Bradstreet y Robert Morris & Associates, así como los bancos, las instituciones financieras y las empresas de propiedad pública.

La planeación de la nueva compañía, clave de la estrategia emprendedora

Los emprendedores conocen bien la clave para fundar una compañía y hacerla crecer, esto es, saben cómo hacer una buena planeación: diseñan planes de factibilidad al momento de iniciar una empresa, redactan planes cuando ya está en operaciones y elaboran planes operacionales cuando ésta ha crecido.

Trampa

No escribir un plan de negocios es el peor error que puede cometer el dueño de una empresa durante la operación de la misma.

Demasiados emprendedores conservan en la cabeza sus registros más importantes de planeación y nunca los ponen por escrito. Según una idea bastante difundida, redactar los planes de negocios sólo sirve para reunir capital y para distribuir, los planes mismos, entre los banqueros. Los emprendedores, a veces, no saben por qué necesitan planear ni cómo han de preparar los documentos de planeación esenciales para operar una compañía exitosa. En realidad, este tipo de planeación ahorra tiempo valioso, evita los errores y, en algunos casos, hasta llega a salvar a la compañía.

Los emprendedores ansiosos se precipitan y fundan compañías con escasos o nulos documentos de planeación. Las dirigen por tanteo y, a menudo, carecen de las habilidades de planificación requeridas desde la etapa inicial hasta la de crecimiento. A medida que la compañía prospera, algunas personas que pertenecen al ramo —entre ellos ban-

queros, prestamistas, contadores— exigen que estos planes sean diseñados y que se les dé seguimiento. Como respuesta típica, los emprendedores se limitan a refunfuñar pues piensan que el proceso puede ser un ejercicio en extremo difícil del que, sin duda, saldrán lastimados.

Casi siempre el primer documento de planeación que necesitan quienes fundan una compañía o un negocio es el relativo a la factibilidad, es decir, lo que requiere la compañía para progresar. Por el contrario, al hallarse deslumbrados por la idea del nuevo negocio se sienten tan emocionados que no analizan detenidamente ni evalúan el verdadero potencial o las desventajas del mismo. Más tarde los emprendedores aprenden que la idea es buena pero el mercado está saturado, el margen de utilidad es demasiado pequeño, no se cuenta con el equipo administrativo adecuado, no hay suficiente capital o existen diversas razones por las cuales el negocio fracasará.

Si los emprendedores investigaran exhaustivamente las ideas concernientes a su proyecto y redactaran planes de factibilidad antes de comenzarlo, no habrían sido fundadas algunas compañías que han fracasado. Ésta es una de las causas fundamentales de que tantas empresas quiebren en los primeros años de operación. El índice de fracasos se reduciría considerablemente si, desde el principio, se llevara a cabo una investigación y planeación bien estructuradas.

El plan de factibilidad debe contener: 1) un resumen ejecutivo, 2) una sección de los productos o servicios, 3) una sección de mercado, 4) los criterios para fijar los precios y calcular la rentabilidad y 5) un plan de acciones subsecuentes.

El *resumen ejecutivo* es un panorama breve y conciso relacionado, por un lado, con la idea de la nueva empresa y, por el otro, con los aspectos principales contenidos en cada sección del plan. La *sección de productos y servicios* abarca la etapa de desarrollo, limitaciones, responsabilidades civiles, patentes, producción, servicios conexos y transferencias de activos. La *sección de mercado* se centra en el tamaño del mismo, en su potencial de crecimiento, en la competencia y en los métodos de penetración. La *sección de precios y rentabilidad establece* la cantidad que los clientes pagarán por el producto o servicio. Es indispensable que la compañía conserve una utilidad bruta alta para cubrir los gastos y obtener, así, una utilidad aceptable. En esta sección se analizan el costo del producto o servicio, las estimaciones de ventas, los gastos operativos respecto de la utilidad bruta y de los costos de arranque.

La última sección, *plan de acciones subsecuentes,* se concentra en el futuro, identifica las deficiencias probables, los puntos fuertes, el capital necesario, el potencial de las concesiones, los posibles socios corporativos, los integrantes de la infraestructura, la función del emprendedor y la decisión de continuar o no la idea de la nueva empresa y escribir un plan de negocios.

Muchos emprendedores se valen de su plan de factibilidad para atraer inversionistas, banqueros, amigos, consultores personales y socios estratégicos. De estos grupos obtienen la retroalimentación que les aportará información valiosa y les ayudará a definir con precisión la idea de la nueva empresa.

TÍP

El plan de factibilidad se escribe principalmente para probar la idea del negocio y determinar si debe proseguirse con él. Si la respuesta es afirmativa, se procederá a redactar un plan pormenorizado.

La información y capacitación de los emprendedores son elementos esenciales para el éxito de un negocio nuevo. En caso de que desee ayuda para diseñar sus planes, póngase en contacto con una asociación empresarial de la localidad, con la cámara de comercio o con los departamentos de administración de empresas de las universidades.

Los emprendedores necesitan escribir planes de negocios buenos y sólidos que los guíen en su actividad gerencial y atraigan financiamiento para que puedan crecer. A menudo posponen la redacción porque no saben cómo redactarlos o porque ignoran cómo preparar los documentos esenciales de planeación, documentos sin los cuales no tendrían éxito las empresas. El primer obstáculo que enfrentan es, por una parte, el de preparar un esquema adecuado de planeación y, por la otra, la forma de elaborar los documentos financieros, entre los que se hallan el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, así como los proyectos del flujo de efectivo. Los emprendedores habrán de adquirir habilidades analíticas y conceptuales sólidas que, con seguridad, perfeccionarán al elaborar el plan de negocios. Este proceso debe ser considerado como una excelente herramienta de capacitación para descubrir los riesgos e inconvenientes, lo mismo que las oportunidades. Hace poco, la revista *Nation's Business* aseguró que solamente uno de cada 100 emprendedores diseña un plan satisfactorio de negocios, lo cual explica por qué algunos quiebran.

Los emprendedores habrán de elaborar un buen plan de negocios y utilizarlo como herramienta principal para lograr tanto un enfoque como una visión realistas.

El plan de negocios se usará como guía gerencial para operar una empresa. Empero, no debe ser visto como un programa detallado que deberá seguirse escrupulosamente. El plan es la mejor oportunidad

para que los gerentes materialicen sus ideas y aclaren sus metas. Los fundadores toman en serio sus metas al ponerlas por escrito y, gracias a esto, no sólo trabajan con más empeño, sino que lo hacen de una forma inteligente. El proceso de establecer objetivos, aplicado al diseño de un plan de negocios, nos permite entender y dilucidar los riesgos; sólo así podremos encontrar los medios de enfrentarlos y de atenuarlos. Este proceso contribuye a lograr una orientación hacia el futuro, previendo siempre nuevas tendencias y perspectivas. Por último, sirve para diseñar una estrategia con la que se pueda probar la validez de varias proyecciones del plan de negocios.

Mitos que rodean al plan de negocios

El gran mito concerniente a los planes de negocios es que éstos sólo se preparan para conseguir dinero. Sin embargo, con ellos ocurre todo lo contrario: los planes se preparan para que los emprendedores reparen en sus iniciativas y administren mejor su compañía, sin que importe si sirven o no para reunir capital.

El siguiente gran mito establece que los negocios exitosos no tienen deficiencias fatales. A menudo, los emprendedores ignoran la necesidad de poner a prueba la solidez de su concepto empresarial con recursos externos inteligentes. La clave es identificar posibles fallas y luego decidir cómo superarlas o hacer los ajustes necesarios para evitarlas.

¿Para qué escribir un plan de negocios?

El proceso por el que uno transita al escribir un plan de negocios constituye una experiencia indispensable de aprendizaje, ya que obliga al pensamiento a mantener la atención en un punto dado y a uno mismo a adoptar una actitud objetiva, crítica y fría ante el proyecto. Además:

1. Realza los puntos fuertes de la compañía.
2. Ayuda a identificar los problemas actuales y potenciales señalando los puntos débiles, así como los vulnerables.
3. Elimina los puntos ciegos.
4. Identifica las deficiencias más graves.
5. Es una forma sencilla de comunicar las ideas relativas al proyecto a otros.
6. Suministra la información necesaria de evaluación requerida por otros, en especial por los posibles inversionistas y prestamistas.
7. Permite descubrir las oportunidades latentes.

8. Ofrece una herramienta operativa útil que permite administrar el negocio así como alcanzar proyecciones.
9. Ayuda a identificar otras formas de lograr el desarrollo y crecimiento de la compañía.
10. Puede servir para obtener financiamiento.
11. Aclara las necesidades financieras del proyecto.
12. Permite, a los emprendedores, medir y vigilar el desempeño de la compañía y de sus directivos.

*** Tip**

La disciplina requerida para escribir un plan de negocios es una experiencia de aprendizaje mucho más valiosa que el dinero que de ésta puede ser conseguido.

Directrices para preparar planes ganadores de negocios

Hace 20 años, los emprendedores no podían acudir a un libro ni tampoco a un programa de computadora cuando querían diseñar un plan de negocios. Actualmente, con la llegada de la microcomputadora, de la autoedición y de las hojas de cálculo, el sufrimiento y las interminables horas de preparación ha disminuido, al tiempo que ininterrumpidamente ha mejorado la calidad de los planes.

Por lo común, éstos constan de 15 secciones: 1) resumen y panorama ejecutivo, 2) concepto, 3) administración y organización, 4) producto, plan de servicios y/o de productos, 5) plan de producción, 6) competencia, 7) precios, 8) plan de marketing, 9) plan financiero, 10) sistema de operaciones y de costos, 11) programa, 12) plan de crecimiento, 13) plan de contingencias, 14) organización definitiva y 15) apéndice. No es necesario incluir las 15 secciones, pero este esquema nos da una idea sobre la información importante relacionada con la naturaleza exacta del proyecto propuesto. Por ejemplo, si se trata de una empresa de servicios, no se mencionará el plan de producción. Asimismo, el orden de las secciones no es en modo alguno sagrado, aunque es el seguido, generalmente, por los emprendedores. Lo importante es que el plan fluya de manera lógica.

El esquema precedente lo tomamos de *The Entrepreneur's Planning Handbook,* de Buskirk, Price y Davis (EEF), que incluye un formato de preguntas y respuestas. Después de que el lector conteste las preguntas de cada sección del libro, prácticamente habrá redactado su plan de nego-

cios. También damos sugerencias de diseño y subtítulos para cada sección. Otra obra que recomendamos cuando decida escribir un plan completo es *Launching New Ventures* de Kathleen Alien (1995, Upstart, Chicago).

No es sencillo elaborar los estados financieros para el plan de negocios. Por ello, es recomendable trabajar con un contador que pueda asesorarle cuando elabore estos documentos, siempre y cuando haya realizado con anterioridad las investigaciones suficientes que le permitan hacer proyecciones realistas y acertadas. También recomendamos *Business Planning Guide* de Daniel H. Bangs hijo, obra publicada por Upstart Publishing Company, la cual dedica un amplio estudio a la parte financiera del plan de negocios. Cuando redacte sus documentos financieros procure consultar *Robert Morris Studies* de Robert Morris Associates, publicación anual que puede hallar en la mayoría de las librerías de Estados Unidos. Es un libro de consulta que contiene no sólo información estadística sino también financiera de las industrias.

Hay compañías y consultores que pueden elaborar su plan de negocios. Pese a ello, hágalo usted mismo. El principal beneficio de hacerlo personalmente se pierde cuando alguien lo elabora por uno. Sentarse y pensar en el plan, sección por sección, obliga al emprendedor a reflexionar, evaluar y planear detenidamente su negocio. Todos los emprendedores que han escrito su plan señalan, sin excepción, que hubieron de repensar varios aspectos del proyecto al darse cuenta de que éste poseía serias fallas lógicas. Por lo demás, muy pocos podían darse el lujo de pagar a otra persona las largas horas de trabajo requeridas por un plan auténticamente profesional. Puesto que nadie conoce mejor el negocio que su propietario, ahí radica la importancia de que usted se encargue personalmente del plan.

La buena noticia respecto a la preparación y redacción del plan es que, una vez terminado, se requiere menos tiempo para escribir los siguientes. El lector descubrirá que ha aprendido habilidades harto útiles de planeación que, en última instancia, serán importantes para triunfar en el mundo de los negocios.

Errores comunes cuando se diseña un plan de negocios

Los emprendedores que por primera vez elaboran un plan de negocios pueden cometer algunos errores. La siguiente lista comprende 10 fallas frecuentes que deben ser consideradas mientras éste es diseñado:

1. El plan es demasiado extenso. Los revisores buscan planes concisos, con párrafos cortos y enumeraciones que no parezcan ensayos escolares.

2. La competencia no ha sido evaluada correctamente. Si la competencia es escasa, no habrá mercado para la idea del proyecto.
3. Las expectativas y proyecciones no son razonables. Las estimaciones exageradas respecto de las proyecciones de ventas o de los préstamos pueden resultar desastrosas.
4. Las suposiciones financieras no coinciden con la información de los estados financieros.
5. El negocio no ofrece una opción realista a los inversionistas.
6. Los fundadores no logran demostrar que tienen las habilidades administrativas necesarias para operar la compañía.
7. Proyecciones poco realistas del producto o servicio pueden producirse o prestarse en un periodo razonable.
8. El plan de negocios revela un escaso conocimiento de la operación de la compañía.
9. Costos razonables y precios inadecuados.
10. El plan describe los procesos técnicos de los productos o de la manufactura mediante términos especializados que sólo entienden los expertos.

Valor y aplicaciones de un plan de negocios

Nunca insistiremos lo suficiente en el valor de escribir un plan de negocios. Cada vez que lo preparamos nos convertimos en emprendedores eficientes y aumentamos las probabilidades de éxito. Este ejercicio ayuda a los emprendedores a describir sus proyectos y muestra a otros la seriedad de su concepción. Ejemplifica también por qué una empresa es no sólo una buena inversión, sino también sujeto de crédito; explica la estrategia y el plan financiero esenciales cuando se trabaja con inversionistas o prestamistas y, finalmente, muestra el mercado existente para el producto o servicio.

Tip

Los planes de negocios han de usarse como mapa a seguir durante el funcionamiento de la compañía.

El plan de negocios obliga a los emprendedores a examinar detenidamente muchos de los aspectos fundamentales que, de lo contrario, pasarían inadvertidos. El plan obliga a las personas a tomar con seriedad

sus metas. Sirve para detectar los errores o deficiencias y para diseñar los planes de contingencias. Describe el plan de acción aplicable no sólo al presente, sino también durante los años venideros de crecimiento y expansión. Establece, pues, los planes operacionales y estratégicos de los próximos años.

Las metas del plan de negocios también pueden facilitar que los gerentes establezcan las metas operacionales de sus responsabilidades. De este modo, se consigue un compromiso personal firme y una motivación intensa cuando se relaciona el desempeño con la obtención de las metas dentro del contexto del plan. La mayoría de los emprendedores se dan cuenta de que el plan es aún más útil después de las etapas iniciales de la compañía. Puede ser benéfico al fijar los precios de los productos, al diseñar la estrategia competitiva y al llevar a cabo la planeación financiera. Tanto los prestamistas como los inversionistas casi siempre exigen un plan de negocios antes de tomar una decisión. Al mostrarles un plan profesional bien elaborado, aumentará la credibilidad y se fortalecerá la relación con ellos.

En general, los emprendedores prósperos reconocen la importancia de la planeación para hacer que sus compañías crezcan y se desarrollen exitosamente. Las empresas fracasan porque omiten los factores decisivos y los pasos centrales del proceso de planeación, que comienza con la realización del estudio de factibilidad y continúa con un plan de negocios, a partir del cual se obtienen otros documentos, entre los que se hallan el plan de operaciones y el estratégico. Con la planeación se aminora la incertidumbre del futuro y se realizan satisfactoriamente los cambios en el mercado. Cuando se escribe un plan de negocios, se lleva a cabo una amplia investigación y se descubren las deficiencias. Al identificarlas y resolverlas mejoran las oportunidades de prosperar. La planeación es, pues, la clave del éxito en todos los proyectos de los emprendedores.

Tendencias y guía de fuentes bibliográficas para los emprendedores

Libros

Kim Long, *American Forecaster Almanac*, publicación que edita anualmente American Forecaster, 2546 S. Broadway, Denver, CO 80210.

Marvin Cetron, *Crystal Globe*, St. Martin's Press, Nueva York.

Rosalind Resnick, *The Internet Business Guide: Riding the Information Superhighway to Profit*, Sams Publishing, una división de MacM Computer Publishing, 201 W. 103rd St., Indianapolis, IN, 46290-1097, tel. 1-800-858-7674.

Boletines

The American Forecaster Newsletter, American Forecaster, 2546 S. Broadway, Denver, CO 80210.

Revistas

American Demographic Magazine, Ithaca, Nueva York.

Asociaciones

The World Future Society, Suite 450, 7910 Woodmont Av., Bethesda, MD 20814, tel. (301) 656-8274, Fax (301), 951-0394.

2

Ante todo, los asuntos personales

La planeación se halla en todos los aspectos de un proyecto de emprendedores y éstos no pueden operar eficazmente una nueva compañía sin tomar varias decisiones estratégicas y de planeación. La determinación de fundar una compañía para aprovechar una oportunidad de negocios es una decisión de ese tipo, por lo que es importante conocer bien las opciones estratégicas disponibles.

El presente capítulo versa sobre las cuestiones estratégicas fundamentales de carácter personal y empresarial que dirigen un proyecto de emprendedores y de las que tanto depende su éxito. Estamos convencidas de la importancia de examinar los asuntos personales que incidirán en la vida del propietario y de su compañía. Este capítulo ayudará al lector a evaluar las oportunidades de iniciar una compañía. Si ya es propietario de una, revise sus respuestas a las preguntas aquí planteadas y podrá determinar si ha hecho lo correcto hasta ahora.

Tip

Evalúe sus estrategias, pues una compañía refleja los valores personales del fundador, quien se convierte así en la fuente de la cultura organizacional.

Por ejemplo, si no le gusta endeudarse, difícilmente su compañía recurrirá al financiamiento para crecer, aunque quizá sea lo más conveniente desde una perspectiva económica. Una empresa no es más que una extensión de los valores de su fundador.

Asunto de estrategia personal: ¿por qué quiero iniciar una nueva empresa y qué espero de la misma?

Seguridad de empleo

¿Es su propósito obtener un buen nivel de vida para usted y su familia? ¿Hasta qué punto la compañía será su máquina de hacer dinero? ¿Es la meta de la compañía asegurarle a usted y a su familia empleo permanente? Si funda la empresa para llevar una vida estable y cómoda y quiere, además, tener el control absoluto de la compañía, estos valores habrán de encabezar toda decisión referente a la misma. ¿Qué papel desempeñará la compañía en su vida y qué espera de ella?

*** Tip**

Al tomar las decisiones de negocios tenga en cuenta sus deseos para operar la empresa y disfrutar de sus beneficios.

Dinero

¿Cuánto dinero espera obtener con el negocio? Mike Markulla, cofundador de Apple Computer, quería ser rico, por eso abandonó Hughes Aircraft, trabajo que le agradaba enormemente. A su salida, empero, fundó una empresa denominada Intel. Con ella se hizo rico y aumentó su peculio al pasar a Apple Computer. Esta compañía le atrajo porque sabía que obtendría grandes cantidades de dinero. Mike deseaba poseerlo y emprendió varios proyectos para conseguir su propósito. Algunos emprendedores asignan al dinero un lugar inferior en su lista de prioridades. Por ejemplo, uno de ellos colocó la riqueza en el quinto lugar de su lista: dar un servicio excelente al cliente y lograr la satisfacción de sus empleados se hallaban entre las más importantes. Podría decirse, entonces, que ciertos emprendedores prefieren crear compañías para mejorar el ambiente y ayudar a su comunidad que acumular bienes.

Trampa

Nunca inicie una empresa sólo por hacer dinero.

Estilo de vida

¿Existe un estilo de vida que le satisfaga? ¿Es para usted importante mantener su modo de vida o pretende mejorarlo? Hugh Hefner fundó

Playboy porque deseaba vivir en el ambiente creado por su negocio. Hoy día lo conserva porque le agrada y si lo vendiera, estaría vendiendo también la forma en que actualmente vive.

Poder

¿Es para usted importante el poder? ¿Se siente mejor dirigiendo un negocio que obedeciendo órdenes? Algunos buscan afanosamente el poder mientras que otros sienten aversión por él. Howard Hughes, por ejemplo, quería tener mucho y, por ello, compraba empresas con el único propósito de ejercer la hegemonía en alguna industria. Con frecuencia, este tipo de personas han trazado ya un plan estratégico de juego. ¿Quién puede predecir lo que ahora hará Ted Turner? La respuesta parece simple: pretende dominar la industria de la televisión por cable.

Muchos se convierten en banqueros por el poder que esta actividad les confiere sobre la comunidad. La sed de poder, por otra parte, mueve a los propietarios de los medios masivos de comunicación. William Randolph Hearst es un claro ejemplo de esto. ¿Por qué las estaciones de radio y televisión se venden en sumas estratosféricas? Otro caso es el de la industria de los deportes. ¿Por qué cuestan tanto las franquicias de los equipos profesionales? ¿Acaso porque confieren poder? Decida si el poder es importante para usted y, a continuación, busque el tipo de empresa que satisfaga sus necesidades.

Asunto de estrategia personal: ¿cómo influirá la idea que se posee del negocio en la vida personal?

Edad

¿Cuántos años le quedan de vida? Si es joven, podrá emprender proyectos de gran envergadura en formas que están vedadas a las personas ancianas. Si va a iniciar un negocio a una edad mayor o porque planea jubilarse pronto, deberá buscar una oportunidad que le reditúe dividendos rápidamente y con menor esfuerzo físico. Tal vez necesite planear una inyección de capital externo para agilizar la tasa de crecimiento.

Salud

¿Se encuentra en buena condición física para soportar el estrés que le ocasionará fundar un negocio? ¿Se deteriorará su salud por las largas

horas de trabajo diario? ¿Su estado de salud determinará su horario de trabajo y el grado de estrés que puede resistir? Evalúe la repercusión que las exigencias físicas de la compañía tendrán en su salud. ¿Cuánto ejercicio necesita hacer cada semana? ¿Cuáles son sus hábitos dietéticos? ¿Tiene exceso de peso o no alcanza el peso ideal? ¿De qué manera influye el peso en su nivel de energía?

Consideraciones de familia

¿Qué papel desempeña su familia en la empresa? ¿Trabajarán en ella? ¿La heredarán algún día? Algunos emprendedores no quieren que su familia intervenga en la compañía e, incluso, se niegan a contratar a los parientes que desean colaborar con ellos.

Por otra parte, ¿está usted construyendo la compañía para transferirla después a sus hijos? De ser así, la decisión que tome influirá profundamente en sus acciones y proyectos. Si quiere que la compañía sea un asunto de familia, probablemente no deba contratar ejecutivos externos, pues a sus socios no les entusiasmará la idea de trabajar con familiares suyos, bien sean hijos o parientes.

Por ejemplo, L. L. Bean, compañía situada en Freeport, Maine, dedicada a las ventas por correspondencia, es un caso elocuente de una organización cuya estrategia obedece casi de manera exclusiva a intereses familiares. Fue fundada por León Leonwood Bean en 1911 y prosperó cerca de 54 años bajo su dirección. Cuando murió a la edad de 94 años, su nieto, León Gorman, se convirtió en presidente y hasta ahora sigue presidiendo esta exitosa compañía.

Ubicación

¿Dónde quiere vivir y trabajar? Muchos trabajan duro toda la vida en un clima frío, de modo que al jubilarse optan por residir en Hawai, Arizona o Florida. Desde ahora puede vivir en alguno de estos maravillosos lugares; puede hacerlo con sólo instalarse allí y fundar o adquirir una empresa.

Por ejemplo, un emprendedor quería mudarse a Vail, Colorado, donde deseaba iniciar un negocio que le proporcionara cierto estilo de vida. Creó una tienda de alquiler de equipo audiovisual para huéspedes de hoteles y convenciones que se organizaran en los mismos. Hoy opera un negocio rentable en las montañas de Colorado, donde tiene muchas oportunidades para esquiar diariamente durante la temporada de invierno.

Inversión

¿Aporta usted fondos a la empresa invirtiendo su propio dinero en la misma? Decida desde el principio cuánto está dispuesto a arriesgar. Por motivos estratégicos, algunos emprendedores se niegan a invertir en su propio negocio e insisten en aportar su talento pero prefieren emplear dinero ajeno. Recuerde que algunas empresas exigen una cantidad bien definida de fondos en efectivo.

Por ejemplo, para abrir una franquicia de McDonald's se requieren aproximadamente de 350 mil a 500 mil dólares; en cambio, costará de 100 mil a 150 mil iniciar una de Dunk'n Donuts. Las necesidades de efectivo, por tanto, limitarán el tipo de negocio que puede abrir.

Actitudes

Las actitudes y valores personales influyen directamente en la estrategia empresarial. A menudo, la única razón por la que una compañía hace algo es por el deseo expreso de su líder o de sus líderes, según sea el caso. He aquí algunas de las áreas donde las actitudes inciden en las decisiones de los negocios.

Uso de la deuda. Algunas personas no tienen un buen desempeño en ciertas situaciones si están endeudadas. La deuda les causa una presión que repercute de manera negativa en sus decisiones. Si el financiamiento le provoca a usted ese efecto, recomendamos que trate de evitarlo.

Sindicatos. Muchos emprendedores prefieren no trabajar con los sindicatos y operan su negocio de modo que puedan prescindir de ellos.
Los fundadores de Texas Instruments rechazaron cualquier idea de sindicalización al punto de que evitaron tratos que pudieron haber culminado en la elaboración de un contrato colectivo de trabajo. Por ejemplo, tuvieron la oportunidad de comprar Benrus Watch Company a un precio atractivo. Necesitaban, para sus relojes, los estuches producidos por Benrus, pero no llegaron a un arreglo porque esta compañía estaba sindicalizada y estaba situada en Nueva Inglaterra, baluarte de los sindicatos estadounidenses. -

Empleados. Otros emprendedores no quieren tener empleados, pues les incomoda la supervisión y evitan a toda costa los problemas que supone el hecho de ser un empleador. Como dirigir personal es una función desgastante, optan por la subcontratación.

Religión. Ciertas empresas reflejan elocuentemente los valores religiosos de sus fundadores. Parecen seguir los valores y reglas de su propia

iglesia. Así, Von Frellick, fundador del centro comercial Cinderella City, ubicado en Denver, Colorado, manifestaba la fe y convicciones de su iglesia en sus actitudes relativas al consumo de bebidas alcohólicas. Prohibió su venta en el centro y, de ese modo, evitó que muchos restaurantes se instalaran allí. Aunque su sistema de valores perjudicaba a la empresa, no podía violar sus principios morales y religiosos.

Gobierno. Hay también emprendedores que detestan no sólo las regulaciones del gobierno, sino también su interferencia en las empresas. Llegan a detestar tanto estas acciones que hacen lo posible por eludirlas. Se niegan a participar en las licitaciones de los contratos gubernamentales y, para evitar la regulación, se alejan de las industrias donde existe intervención del gobierno.

Provincianismo. Muchos tienen grandes prejuicios contra algunos países, regiones y otras culturas. En Estados Unidos, hay sureños renuentes a hacer negocios con los yanquis. A los téjanos les desagrada trabajar en Nueva Inglaterra; en cambio, otros estadounidenses procuran no tener tratos con ellos.

Lista de comprobación de los propósitos personales

Las respuestas a las siguientes preguntas y las de la página 49 [tomadas de *The Entrepreneur's Planning Handbook* (EEF)] ayudarán al lector a decidir el tipo de empresa a establecer o la industria que más le conviene.

1. ¿El concepto de empresa que proyecta cumple con sus criterios personales? Mencione los aspectos positivos y negativos de esta oportunidad.
2. Explique cómo producirá suficiente dinero la empresa para atender sus necesidades mínimas.
3. ¿De la empresa obtendrá el dinero que espera? Indique, en años, el tiempo en que lo reunirá.
4. Explique cómo satisfará la empresa la necesidad de proteger sus ingresos con fines fiscales.
5. Explique de qué manera la empresa que proyecta le brindará la seguridad necesaria para atender sus necesidades. ¿O habrá de asegurar un empleo que le permita llevar una vida razonablemente satisfactoria?
6. ¿Cuánto tiempo piensa trabajar en la empresa? ¿Qué parte de su tiempo necesitará dedicarle en el primer año? ¿Y en el quinto? ¿Y en el décimo?

7. ¿En qué ambiente le gustaría trabajar? (Por ejemplo: en interiores, al aire libre, en lugares ruidosos, en lugares sucios, en sitios con malos olores.)
8. ¿Con qué clase de personas le gusta trabajar? ¿Con qué clase de personas trabajará en el negocio que proyecta?
9. ¿El estatus y el prestigio son importantes para usted? ¿De qué manera los obtendrá en la empresa?
10. ¿Cuánto tiempo viajará? ¿Puede efectuar dichos viajes? ¿Está dispuesto a realizarlos?
11. ¿Cuánta participación en la política o en la comunidad requerirá la empresa? ¿Puede participar? ¿Está dispuesto a hacerlo?
12. ¿Cómo satisface la empresa sus necesidades de poder?
13. ¿Cuánta energía se requiere para iniciar y desarrollar la empresa? Explique su respuesta. (Hable, por ejemplo, de las necesidades físicas, las horas de trabajo, el estrés mental que requiere dedicar a la empresa.)
14. Explique si su edad es una ventaja o una desventaja para la empresa.
15. ¿Cuántos años se necesitan para construir la empresa?
16. ¿Puede darse el lujo de fracasar? Explique su respuesta, bien sea afirmativa o negativa. ¿Qué nivel de riesgo puede tolerar?
17. ¿Qué piensan su cónyuge y/o su familia del proyecto? ¿Cuánto apoyo recibirá de ellos?
18. ¿Tiene la escolaridad o las cualidades necesarias para administrar la empresa? En caso contrario, ¿puede adquirirlas?
19. ¿Dónde quiere vivir? (Comente, pongamos por caso, el tamaño de la ciudad, el clima, el estilo de vida.) ¿Le permitirá su negocio residir allí?
20. ¿Qué aporta usted al proyecto? ¿Posee suficiente dinero para establecer la empresa sin recurrir al financiamiento? ¿Necesita talento externo en su equipo gerencial?
21. ¿Qué desea conseguir de la empresa? ¿Podrá venderla y obtener una ganancia importante? ¿Está usted creando riqueza?
22. ¿Sabe vivir con deudas? ¿Cuánto financiamiento requerirá la empresa?
23. ¿Es probable que la empresa se sindicalice? ¿Está dispuesto a trabajar con sindicatos?
24. Explique por qué será un buen jefe. ¿Quiere tener empleados? ¿La empresa requerirá personal o éste puede ser subcontratado para hacer el trabajo?

25. ¿Es compatible la empresa con sus creencias morales y religiosas?
26. ¿Trabaja usted eficientemente con las autoridades gubernamentales? ¿Qué nivel de regulación encontrará en la industria?

Asunto de estrategia de negocios: ¿cómo influirán las estrategias de negocios en mi empresa?

En la dirección de una compañía intervienen muchas consideraciones de carácter empresarial que, a su vez, influyen en el tipo de negocio que conviene establecer, a saber, tamaño y crecimiento, necesidades financieras, propiedad, control, compensación, estrategias legales y fiscales. A continuación explicaremos cómo cada uno de estos factores incide en la empresa que se está dispuesto a crear.

Tamaño y crecimiento

¿De qué tamaño pretende que sea su negocio y con qué rapidez quiere que crezca? Muchos emprendedores no tienen la intención de dirigir grandes compañías. Las prefieren pequeñas para sentirse cómodos; en cambio, otros aspiran a ser grandes y a desarrollarse inmediatamente.

* Trampa

Las estrategias mal planificadas y erróneas pueden arruinar una empresa sólida y exitosa.

Por ejemplo, un emprendedor de Denver poseía una próspera cadena de restaurantes que terminó perdiendo porque, a toda costa, esperaba crecer con mayor rapidez de lo que le permitía su posición financiera. Algunas firmas tratan de desarrollarse con mayor celeridad de la que permite su capacidad administrativa; otras tratan de hacerlo cuando ni siquiera el mercado ni la situación económica soportan una estrategia agresiva de desarrollo.

La estrategia de crecimiento constituye un dilema muy complejo que merece atención y reflexión. Sin duda, es importante definirla, evaluarla y, a veces, adaptarla a la realidad del mercado y de la economía.

Fuentes de financiamiento

Financiar una firma mediante la deuda o la emisión de acciones es un asunto importante que es preciso analizar. La vida del emprendedor se verá afectada inmediatamente si utiliza dinero ajeno pero si usa el propio, dispondrá de mayor libertad para administrar su empresa. Cuando haya injerencia monetaria de otras fuentes, éstas decidirán y controlarán varios aspectos de aquélla.

TiP

E1 crecimiento financiado con las utilidades retenidas es más lento que el obtenido por medio de inyección inmediata de capital accionario operativo.

Una forma agresiva de financiar el crecimiento requerirá de una combinación entre las utilidades retenidas, la deuda y el capital accionario.

Posición de la empresa en el sistema

¿Qué función desempeña la empresa en el sistema donde opera? Ralph Lauren, propietario de la empresa de ropa de la marca Polo, no tenía la intención de fabricar bienes, por lo que optó por concesionar su marca a terceros para que la produzcan y comercialicen. Otras firmas prefieren fabricar, no comercializar.

Propiedad

¿Quién será el dueño de la empresa? ¿El fundador, los empleados, el público o los clientes? Muchos fabricantes de madera laminada estaban organizados en cooperativas. Una participación de 20 mil dólares en acciones daba al poseedor de éstas el derecho a trabajar en la compañía. En cambio, hay emprendedores plenamente convencidos de que pretenden la propiedad total del futuro negocio. No desean compartirlo con "socios" y si proyectan vender acciones al público, tal decisión habrá de formar parte de su estrategia empresarial. Por ejemplo, una empresa que planee hacer una oferta pública inicial deberá de haber auditado sus estados financieros durante varios años y, además, deberá de haber llevado registros excelentes.

Control

Muchos emprendedores desean, a toda costa, controlar las diversas áreas de su sistema, desde la planta donde comienza el proceso de

producción hasta que ésta concluye. Desde su fundación, Weyerhaeuser, de Tacoma, Washington, controla todos los aspectos concernientes a los productos de madera. La estrategia del patriarca fundador consistió en controlar el suministro de madera, es decir, en ser dueño de los bosques. "Si uno controla el suministro de madera, controla también la industria." Estas palabras se pronunciaban frecuentemente en los pasillos y en la sala de juntas, de modo que la estrategia se convirtió en parte de la cultura de la organización. En la medida de lo posible, la compañía pretende controlarlo todo, desde los bosques y los sistemas de distribución, hasta la venta de productos terminados. Otras compañías de productos madereros optan por poseer el mínimo necesario. Por razones estratégicas, compran la madera en el mercado abierto y luego venden su producción en los mercados no problemáticos.

Estrategia legal

Por motivos estratégicos, algunas compañías intentan monopolizar el mercado atemorizando con demandas judiciales a los posibles competidores para que lo abandonen. Las empresas pequeñas son asediadas mediante este tipo de acciones. En algunos estados de la Unión Americana, un emprendedor se niega a hacer negocios simplemente porque no le agrada el ambiente jurídico. Tal estrategia impide que muchas firmas hagan negocios en el extranjero.

Si su estrategia consiste en vender la empresa algún día, habrá de diseñar estrategias legales que le permitan hacerlo sin ningún tipo de problemas. No erija obstáculos innecesarios contra estos planes.

Las estrategias legales serán indispensables siempre que el emprendedor quiera participar en el mercado público como socio de una fusión o en una oferta pública inicial. Tendrá que reflexionar y planear muy bien las estructuras legales, los reglamentos, la propiedad de las acciones, los derechos y los contratos. Recomendamos asesorarse de un abogado especializado en esas áreas.

Compensación

¿Cómo se pretende pagar a los empleados? ¿Lo hará en efectivo o con acciones? ¿Qué decir de los planes de propiedad de acciones para los empleados? ¿Aplicará estos métodos en el futuro como una estrategia de salida? ¿Su compañía utilizará bonos, reparto de utilidades, opciones, concesión de acciones u otras clases de incentivos? De ser así, estos métodos de remuneración formarán parte del plan estratégico. Por ejemplo, una estrategia inicial de los emprendedores consiste en que el primer equipo administrativo cobre sueldos inferiores a los del mercado a cambio de opciones muy generosas en la adquisición de acciones.

Después ganan buen dinero con la venta pública de las mismas, no así con los ingresos de la compañía.

Estrategia fiscal

Las nuevas y cambiantes leyes fiscales reclaman una constante planeación en esta área, pues si la estrategia de una empresa depende de las ganancias de capital, se requerirán varias estrategias según la forma de gravar su estructura legal. Por ejemplo, ciertas entidades son más adecuadas desde el punto de vista tributario si el plan estratégico consiste en venderla o cerrarla en los próximos cinco a 10 años.

Lista de comprobación de asuntos de negocios

1. Luego de cinco años de haber iniciado operaciones, ¿qué tamaño desea para la empresa?
2. ¿A qué fuentes de financiamiento recurrirá? ¿Cómo podrá la empresa atraer los fondos necesarios para su funcionamiento?
3. ¿Qué lugar ocupará la empresa en el sistema global de negocios donde operará? ¿Será fabricante, distribuidor o minorista?
4. ¿Quién será el dueño de la empresa? ¿Los empleados, el público o las fuentes de financiamiento? ¿Cómo se logrará esto?
5. Explique cómo planeará controlar la empresa.
6. ¿Cuántos y cuáles derechos legales se reservará la empresa? ¿A cuántos renunciará? (¿Qué hay con respecto a las licencias, los derechos de distribución, las patentes?)
7. ¿Qué estructura legal facilitará la gestión del negocio de la empresa? (¿Será en sociedad? Si lo es, ¿de qué tipo?, ¿funcionará como sociedad anónima o como sociedad en comandita?) ¿Bajo qué jurisdicción se realizarán sus negocios? ¿Estatal, federal? (En el capítulo 3 se explican ampliamente las entidades legales.)
8. ¿Qué procedimientos legales se adoptarán para proteger los intereses de la empresa? (¿Patentes?, ¿Derechos de autor?, ¿Marca registrada?, ¿Convenios de no divulgación?, ¿Convenios de recompra?) (En el capítulo 4 se detalla la propiedad intelectual.)
9. ¿Qué riesgos habrían de ser transferidos a las aseguradoras y cuáles debería asumir la propia empresa? (¿Seguro de propiedad? ¿Responsabilidad por los productos? ¿Gastos médicos mayores?)
10. ¿Cómo se motivará a los empleados clave? (¿Con sueldos altos? ¿Con bonos al desempeño? ¿Con propiedad de acciones o con paquetes de beneficios?)

11. ¿Qué estrategias fiscales se necesitan para satisfacer las necesidades futuras de la empresa?

Los emprendedores debieran saber que todo cuanto rodea a su negocio influye en las estrategias; también han de darse cuenta de que un plan estratégico no es un parámetro estático. Por el contrario, se requiere una planeación constante que permita responder a un ambiente empresarial como el nuestro que está, todo él, repleto de cambios dinámicos. Periódicamente ha de evaluarse y revisarse el plan estratégico.

Asuntos de familia

Sin importar el tipo de empresa fundada, existen siempre varias cuestiones, relacionadas con la familia, que es preciso atender. Reconózcalas y evalúe su impacto en el negocio en que está pesando o que ya posee, y coméntelas después con sus parientes. Los asuntos de familia caen en dos categorías: (1) conciliación de los compromisos familiares con los de la empresa y (2) contratación de los parientes.

Conciliación de los compromisos familiares con los de la empresa

Si no se cumplen las metas de la familia y las de la empresa, sobrevendrá el fracaso. Es indispensable la aprobación de la familia para iniciar y administrar un negocio. Primero, reflexione sobre cómo esto reducirá el tiempo disponible para convivir con su familia pues, por un lado, los cambios en la vida de la parentela serán inevitables y, por el otro, serán enormes las exigencias que demandará de usted una empresa nueva.

Los emprendedores usualmente están preocupados por su negocio durante todo el día. Cuando se funda una compañía, ésta siempre absorbe gran parte de nuestra energía y tiempo. A los fundadores de una empresa, por ejemplo, les obsesiona la idea de alcanzar el éxito, en ocasiones a costo de la familia misma. Esto, a veces, lleva al fracaso de la empresa.

No es fácil conciliar las responsabilidades familiares con las del propietario. Tal vez haya que posponer las vacaciones, olvidarse de las excursiones de fin de semana, no visitar la escuela de los hijos, rechazar las invitaciones sociales y dejar que la comida se enfríe mientras se espera al cónyuge. Piense cómo conciliará las exigencias del negocio y las de su familia.

Instituya el siguiente plan de acción para equilibrar las estrategias de familia:

1. Establezca prioridades para las actividades ajenas al negocio y procure ajustarse a ellas.

2. Reserve un tiempo y en él no haga una sola cosa relacionada con la compañía. Con el paso de éste y en la medida en que vaya delegando responsabilidades, estará más con su familia sin que necesite atender las responsabilidades que adquirió al asumir el puesto de propietario.
3. Explique a su familia el modo en que la oportunidad empresarial que está usted estudiando será benéfica para todos ellos.
4. Determine sus metas con mayor precisión.
5. Pida a los miembros de su familia que lean el plan de factibilidad o de negocios y hágales preguntas sobre el proyecto.
6. Explique a su familia los aspectos negativos y los riesgos del proyecto. Asegúrese de que entiendan y acepten los riesgos que supone fundar una compañía.
7. Haga que la familia se comprometa con el proyecto así como con los esfuerzos que usted esté haciendo por crear y administrar la compañía.
8. Especifique la cantidad de dinero que requiere el proyecto. Indique cuánto invertirá y cómo reunirá el capital faltante. Tal vez haya que reducir el presupuesto destinado a las necesidades de la familia y a las diversiones. Casi siempre la familia dispondrá de menos efectivo.

Los factores anteriores intensifican la tensión familiar. Averigüe si a ésta no le inquietan los recursos financieros requeridos, la garantía dada y los sacrificios económicos que habrán de realizar los miembros de la misma. Recuerde que las relaciones familiares armoniosas son una condición esencial en cuanto al éxito de una nueva empresa. El estrés y los conflictos en la familia reducirán la capacidad para iniciar y administrar eficientemente un negocio. Una familia poco solidaria terminará perjudicando el proyecto e inconscientemente se opondrá a éste.

Contratación de miembros de la familia

Muchos emprendedores maduros crean una empresa familiar por una buena razón, tienen cónyuge y tres hijos que pueden empezar a trabajar de inmediato en la misma y que con el tiempo, podrán convertirse en socios o propietarios. Así piensan los granjeros que tienen muchos hijos: saben que trabajarán por un sueldo bajo y que lo harán con empeño.

Trampa

No suponga que la contratación de parientes resolverá los problemas de integración, tampoco espere que sean buenos empleados.

Primero, cerciórese de que los miembros de su familia posean el talento y las habilidades necesarias para colaborar en la empresa. Examine las diferencies de personalidad, experiencia, hábitos de trabajo y relaciones conyugales. Muchos emprendedores cometen el terrible error de suponer que los parientes trabajarán para ellos y no reparan en que tal vez lo que usted ofrece no corresponde a sus deseos, vivencias y habilidades.

Los fundadores consideran su empresa como un día de campo familiar. Dirigen a los miembros de su familia como padres y no como patrones, lo que ocasiona muchos problemas. Además, es difícil contratar a personas calificadas y motivadas si varios parientes trabajan en la empresa.

Segundo, suelen surgir por sí solos conflictos y choques de personalidad cuando los miembros de la familia colaboran en la empresa. Las emociones y los objetivos latentes a menudo dificultan las decisiones de negocios. Los parientes tienen opiniones distintas sobre la compañía y sobre los diferentes estilos gerenciales. Por su parte, los parientes políticos con frecuencia se convierten en socios o consultores silenciosos que, sin embargo, interfieren en la toma de decisiones objetivas y acertadas.

En tercer lugar, algunos miembros de la familia simplemente no son buenos empleados pues carecen de las habilidades, la experiencia y la motivación necesarias para contribuir al éxito. Tal vez alcanzaron un puesto de mucho poder sin haber hecho los méritos suficientes pero, en realidad, son incompetentes y lo único que hacen es debilitar el entusiasmo de los empleados ajenos a la familia. Otras veces no están, simplemente, dispuestos a trabajar con el mismo empeño que el resto del personal. Las rencillas familiares y las luchas de poder desmoralizan sobremanera a los trabajadores y los resultados suelen ser desastrosos. Los empleados ajenos a la familia pueden aliarse con los parientes, lo cual ocasionará mayores tensiones y una enorme rotación de personal. Tal vez, basándose en el conocimiento que poseen sobre los problemas o luchas internas de la familia, intenten manipular la empresa.

Por último, es difícil —a veces imposible— despedir a un pariente que representa una amenaza para la empresa. Contratar a miembros de la familia puede ser una alentadora actividad de equipo o un auténtico desastre. Hay que meditar seriamente estos temas antes de que decida fundar una compañía.

¿Cuánto riesgo está dispuesto a tolerar?

Cualquier proyecto empresarial entraña riesgos, pero éstos no son un asunto tan problemático como antes se pensaba. A veces, el riesgo ver-

dadero consiste en abandonar una situación cómoda por algo que no se conoce, debido esto algunos emprendedores potenciales desisten pronto, pues saben o creen saber que aceptar un riesgo significa estar dispuesto a superar lo que no se conoce y de lo que no se tiene seguridad. Pero el riesgo que conlleva una oportunidad de negocios puede ser menor que tratar de conservar el empleo. En la actualidad, resulta riesgoso ser empleado pues, a menudo, un número cada vez mayor de empleados está obligado a justificar su presencia en las empresas. ¿Qué aportan a las mismas?

Los emprendedores aceptan riesgos personales y financieros para conseguir lo que quieren. He aquí dos preguntas que el lector deberá de hacer: ¿qué sería lo peor que podría ocurrir si mi proyecto fracasa?, ¿qué me espera en la caída? Recuerde que siempre puede conseguir otro empleo si el negocio fracasa. Los estudios revelan que los fundadores de empresas fallidas tienden más que otros a aplicar creativamente su talento en otras organizaciones. Analice todos los riesgos que supone fundar una empresa, entre los que se hallan la perdida de ahorros y casa, así como la posible disminución de los ingresos. También puede haber un deterioro en cuanto a la reputación, la credibilidad y las relaciones personales.

Los emprendedores sagaces reducen el factor de riesgo investigando exhaustivamente en qué negocio quieren incursionar, el ramo industrial al que desean pertenecer y el mercado. Como dijera Ralph Waldo Emerson, "el conocimiento es el antídoto del miedo". Cuanto mejor conozcan el mercado, los clientes, los proveedores, las fuentes de financiamiento y otras áreas, mayor importancia habrán de cobrar y mejores decisiones serán capaces de tomar. Asimismo, si alguien lleva 10 o 20 años trabajando para otra organización, seguramente habrá acumulado experiencias útiles que puede aprovechar en su propio negocio.

Tip

Una forma de reducir el riesgo consiste en comenzar desde "abajo" —digamos en casa—, y probar no sólo el concepto del negocio adoptado, sino también el potencial de mercado que hay para él.

Realice experimentos en un mercado pequeño y retroaliméntese de los clientes. Pida a los consumidores potenciales que adquieran su producto o servicio pero no permita, por ningún motivo, que sus amigos externen una opinión sobre su proyecto. Antes bien, vea la forma de que sus clientes, de manera favorable o no, le den una "carta de intención" de compra. Ello, de una forma u otra, los obligará a reflexionar seriamente si adquirirán o no su producto o servicio. Si no logra obtener esta carta, la idea tal vez carezca de valor.

Otro modo de reducir al mínimo el riesgo es la planeación del negocio. Con ella se logra aminorar, aunque no por completo, el riesgo. Por eso, escribir primero un plan de factibilidad es tan importante para determinar si su proyecto es sólido o no, si puede llegar a ser rentable o no o si le dará a usted lo que desea. Formule después un plan exhaustivo que servirá de herramienta administrativa para operar exitosamente la compañía.

El fracaso constituye otra consideración decisiva. Los emprendedores no temen el fracaso, pero aprenden de él, se vuelven más fuertes, astutos y sagaces cuando buscan críticas constructivas y una retroalimentación permanente. Descubren que los fracasos fortalecen el carácter, el dinamismo y las habilidades gerenciales. No se consideran débiles por el simple hecho de haber fracasado pues, para ellos, el fracaso significa averiguar lo que no funciona, decidir cómo eliminarlo y descubrir lo que sí dará buenos resultados.

Trampa

No permita que los riesgos potenciales, la falta de dinero o tiempo le impidan conseguir lo importante para usted.

Si ya escogió un proyecto, investigue la industria, aplique pruebas a su mercado y formule un plan de factibilidad y de negocios. Así, aumentarán considerablemente las probabilidades de iniciar y operar una compañía exitosa.

Muchos emprendedores han transformado su negocio en aventuras que aportan experiencias gratificantes a su familia. Entre las satisfacciones que procura el espíritu emprendedor se encuentran el sentido de aportar algo a la sociedad, la satisfacción profesional, el aprecio por los colegas y el control sobre la vida personal.

Recuerde que fundar un negocio es una actividad de lo más divertida. Es mucho más divertido y placentero resolver los problemas de la propia empresa y operarla con entera libertad que resolver los de un negocio ajeno. No neguemos que, al principio, se requiere un trabajo arduo y varias horas de dedicación, amén de una rigurosa planeación y estrategias bien definidas. El plan contribuye a aminorar los riesgos personales y financieros que supone el proyecto, pues desde el principio son identificadas las deficiencias a la vez que son preparados los planes de contingencias que permitan superarlas. Quienes rechazan el riesgo han de pagar un precio muy alto, ya que si nunca arriesgan, ¡al final habrán arriesgado mucho más!

3

Creación de una empresa

Selección de la estructura legal

El tipo de organización que escoja para su empresa repercutirá profundamente en la planeación estratégica y en las probabilidades de éxito. Algunos emprendedores cometen el error de prescindir de la estructura legal, pues consideran que ésta carece de importancia. Al percatarse de ello, el legislador supone, entonces, que se trata de una empresa individual, lo cual significa que entre usted y su compañía no hay diferencia, esto es, que son una y la misma entidad desde un punto de vista legal. Entre las principales consideraciones que han de tener en mente los emprendedores mientras seleccionan la estructura legal se encuentran: los ingresos personales, las consecuencias fiscales, la capacidad de reunir capital y la responsabilidad limitada.

Hay cuatro clases de estructura legal: empresa de un solo individuo (individual), sociedad en nombre colectivo, sociedad anónima y sociedad de responsabilidad limitada.

Empresa individual

Este tipo de organización es la estructura más sencilla de crear; como las formalidades y restricciones legales son menos, resulta fácil iniciarla y terminarla. El fundador tiene además el control absoluto y es el único receptor de las utilidades. En el aspecto fiscal, las autoridades hacendarías consideran que usted y su negocio forman una entidad indivisible. Si la compañía pierde dinero al final del ejercicio, las pérdidas se deducen en la declaración contra cualquier otro ingreso que haya percibido durante ese año. Por tales razones, es la estructura legal más común en las empresas pequeñas.

No obstante, esta clase de organización presenta algunos inconvenientes. Primero, el propietario es el único responsable de las deudas y acciones de la compañía. Si ésta no puede cumplir con sus obligaciones financieras, los acreedores intentarán embargarle su propiedad privada, la casa y el automóvil, entre otras cosas.

Otra gran limitación de la empresa individual es la escasa posibilidad del fundador para reunir capital pues, en general, toma el financiamiento de su propio bolsillo. Así, la compañía termina cuando fallece el propietario. En estas empresas, resulta difícil contratar buenos ejecutivos, lo que puede perjudicar el crecimiento y desempeño de la misma. Finalmente, las empresas propiedad exclusiva de un individuo, no permiten que sean deducidos los gastos que sí pueden deducirse tratándose de sociedades anónimas, como los planes de pensiones con beneficios específicos, los seguros y los servicios médicos.

Trampa

La empresa individual no protege los activos personales contra las demandas judiciales.

Sociedades en nombre colectivo

Las organizaciones de este tipo son una opción no exenta de riesgos, pues aquí es relativamente sencillo obtener capital y formar un equipo directivo que, no obstante, puede enfrentar serios problemas. Es difícil, pongamos por caso, encontrar a alguien con dinero, metas similares, suficiente pericia y hábitos compatibles de trabajo. De ahí que muchas sociedades terminen en la ruina.

Algunas de sus ventajas son la capacidad de reunir fondos, reclutar y motivar a ejecutivos clave y contar con colegas. Entre las desventajas está la pérdida de control, la disminución de la riqueza, la presencia permanente de otros dueños y la necesidad de dar explicaciones a otras personas.

En estas sociedades surgen distintas dificultades que, en este texto, han de ser mencionadas: por ejemplo, se tiene que decidir quién aportará más dinero, cómo se distribuirá el capital social, el modo en que se escogerán las estrategias de retiro o las provisiones de compra, la manera de determinar quién tomará las decisiones de inversión, quién firmará los cheques o quién contratará, supervisará y despedirá al personal.

Tip

Escoja al socio idóneo que complemente sus habilidades y luego formule un contrato de sociedad en nombre colectivo que estipule la división de la propiedad y las provisiones de adquisición para cada una de las partes.

Encuentre un socio que complemente fortalezas y debilidades, sobre todo busque a alguien especializado en el área en que usted sea débil. Es decir, una persona confiable, compatible con usted y con quien pueda comunicarse con facilidad. Averigüe si es o no flexible. Los emprendedores, a menudo, se asocian con amigos o familiares y, así, consiguen socios, pero pierden amigos a causa del estrés que supone iniciar un negocio.

Trampa

Nunca piense en los amigos como socios. Estudie la conveniencia de establecer un periodo de prueba antes de escoger a su socio y de otorgarle la propiedad.

Hay dos tipos legales, aunque diferentes, de sociedad: la general y la limitada. En la primera, los dueños asumen la responsabilidad de todas las deudas de la compañía, aun cuando el contrato estipule cierta división de las utilidades. Los socios tienen la responsabilidad absoluta ante cualquier deuda, de modo que pueden incluirse sus bienes para hacer frente a tal responsabilidad.

En la sociedad limitada, uno o varios socios generales administran la compañía y asumen la responsabilidad personal de todas las deudas. El resto de los socios sólo son responsables por el monto de su inversión, sin que participen en la administración. Este tipo de estructura se crea al llenar el formulario correspondiente ante las autoridades hacendarías de la localidad donde la empresa está situada.

Si un socio muere o se retira, termina la sociedad. Respecto a las obligaciones fiscales, las utilidades de la compañía son consideras también como utilidades de los socios, pues todos son responsables de la declaración anual. Las utilidades y pérdidas se reparten, entonces, en la forma estipulada por las partes.

Cuando pretenda adoptar uno de estos últimos tipos de sociedad, siempre habrá de ser elaborado un contrato escrito con la cláusula "arbitraje inapelable", en caso de surgir una disputa insoluble. Tanto el contrato de la sociedad como las normas de la empresa impondrán a los propietarios la obligación de vender—al dejar la empresa— las acciones a un precio previamente establecido. Le recomendamos redactar en forma detallada y rigurosa las cláusulas del acta constitutiva de la sociedad y hacer que un buen abogado las revise.

Sociedades anónimas (corporaciones)

En general, a los emprendedores se les recomienda dar este tipo de estructura a sus compañías para protegerse en contra de posibles res-

ponsabilidades civiles. Una sociedad anónima (corporación) es una entidad legal que existe independientemente de sus fundadores y que se crea haciendo los trámites necesarios ante las autoridades correspondientes. La compañía es propiedad de los accionistas y la dirige un consejo de administración elegido por los mismos. El propietario puede llegar a ser sociedad de una persona, accionista exclusivo o director único, pero el fundador no puede ocupar los cargos de presidente y secretario, por lo que se nombra a una persona para que cumpla esta última función, sin que para ello se requiera conceder la propiedad a otra persona.

Tres características primarias distinguen la sociedad anónima de otras estructuras legales. Primero, los accionistas tienen responsabilidad limitada que depende de su inversión. Segundo, si participan activamente en la operación de la compañía, no sólo se les considerará empleados sino también se les pagará un sueldo razonable sujeto a las leyes fiscales de las nóminas. Finalmente, una corporación debe pagar los impuestos sobre la renta como si fuera una entidad legal independiente. Si las utilidades se distribuyen como dividendos entre accionistas, quedarán sujetas a impuestos como parte del ingreso de los accionistas.

La sociedad anónima protege a los accionistas contra las reclamaciones de los acreedores y las relaciones contractuales, salvo que firmen como individuos y no como funcionarios. Este escudo no exime a ningún accionista de negligencia personal, de los delitos civiles ni de agravios indemnizables mientras obren como empleados de la corporación.

Se procurará preservar en lo posible el escudo protector y mantener bajo control los asuntos de la compañía, así, los accionistas presentarán declaraciones individuales de los impuestos ante las empresas, celebrarán juntas periódicas, llevarán un registro de las conclusiones adoptadas y, cada dos años, presentarán un informe ante las autoridades correspondientes. El cumplimiento de estos procedimientos requiere tiempo y dinero.

Es obligatorio observar los requisitos anteriores si se quiere conservar el escudo corporativo y recibir la protección de la responsabilidad limitada. Por ejemplo, los accionistas siempre se identificarán como funcionarios de la compañía y distinguirán claramente entre los asuntos corporativos y los de su vida privada.

Tip

Siempre que sea posible evite firmar con su nombre las deudas de la empresa.

Los accionistas nunca deberán de pagar las deudas corporativas con cargo a peculio personal ni pagar las deudas personales con cargo a los fondos de la empresa. Empero, no siempre es posible cumplir con esta recomendación, sobre todo cuando la empresa apenas empieza y todavía no tiene activos. El prestamista exigirá al deudor una garantía y, muchas veces, la única forma de dársela consiste en firmar el préstamo con propia mano. Si los accionistas observan los procedimientos legales para conservar intacto el escudo corporativo, protegerán al mismo tiempo su vida personal.

Tip

La realidad del mundo de los negocios indica que la sociedad anónima es la estructura legal idónea para las empresas.

En Estados Unidos, la principal desventaja de la sociedad anónima es la doble tributación, es decir, la compañía paga un impuesto sobre las utilidades obtenidas y los que perciben sueldos o dividendos han de pagar además otro impuesto. La forma de sortear este problema consiste en recibir las utilidades anuales en forma de sueldos, bonos o comisiones. Los emprendedores, rara vez, distribuyen los dividendos, pero si un fundador eventualmente desea vender la compañía, el precio a que puede venderla disminuirá por el simple hecho de no tener utilidades. La estrategia de salida del fundador indicará si existe una adecuada estructura legal. La legislación tributaria de Estados Unidos todavía favorece la estructura corporativa.

Hay varias fuentes de consulta que facilitan el proceso para crear una sociedad anónima, entre ellas *Do It Yourself Incorporation Kit*, de S. J. T. Enterprises. También le aconsejamos ponerse en contacto con la cámara de comercio de su localidad para obtener este tipo de información. En ocasiones es gratuita, pero si su empresa es compleja o hay varios accionistas, conviene acudir a un abogado para conseguir asesoría legal.

Corporaciones S. Estas corporaciones fueron diseñadas, en Estados Unidos, para las empresas de ingresos del propietario *(ownwer-income)*, porque las utilidades o pérdidas se presentan en la cédula 1040 del accionista, como ocurre con las sociedades colectivas: tanto los ingresos como las pérdidas se transmiten de la compañía a los accionistas.

Las corporaciones S no son estructuras legales independientes, como las sociedades anónimas, sino que tienen una condición fiscal especial que les otorga el Servicio Interno del Tesoro (Internal Revenue Service). No pagan el impuesto sobre la renta, pero dividen los gastos y los ingresos entre los accionistas, mismos que incluyen tanto sus utilidades

como sus pérdidas en la declaración anual. Consulte con asesores fiscales especializados si tiene alguna duda y aproveche las exenciones que ofrecen las leyes fiscales.

La mayoría de los emprendedores establecen corporaciones S para evitar la doble tributación con que se grava a las corporaciones C, aunque ésta no debiera de ser la principal razón para formar corporaciones S.

La legislación de Estados Unidos impone varias restricciones a las organizaciones y actividades de una corporación S. Primero, debe ser una empresa nacional. Las acciones en circulación y las que emita no pueden ser sino de una clase, esto es, comunes. Pero pueden ser emitidas con o sin derecho a voto. Una corporación S no puede percibir más del 25 por ciento de sus ingresos netos respecto de lo obtenido con sus inversiones en pasivos (regalías, arrendamiento, dividendos, intereses, etcétera) durante un periodo de tres años, y su año fiscal ha de finalizar el 31 de diciembre. Además, no puede contar con más de 75 accionistas, quienes deben ser ciudadanos o residentes estadounidenses. Por último, la elección del estatus de sociedad anónima requiere ser unánime por parte de los accionistas.

Aunque la corporación S es, en ocasiones, la estructura ideal ante la pérdida de dinero, sobrevienen problemas si la compañía no se encuentra en una posición sana en cuanto a efectivo cuando se obtienen utilidades y éstas son repartidas entre los accionistas. Además, deben pagarse impuestos sobre tales utilidades aunque no hayan recibido dinero para cubrirlos. Esta es una razón, más que suficiente, para recurrir a un experto fiscal que lo asesore en su decisión.

Antes de adoptar la estructura de corporación S, hay que reflexionar a fondo sobre la cantidad y el tipo de ingresos que se generarán en el futuro, sobre otros ingresos o pérdidas que puedan darse independientemente de la compañía; también hay que determinar si se planea vender los activos o la compañía entera en un futuro cercano. La corporación S puede ser un medio de ahorrar impuestos, pero esto dependerá de las circunstancias en que se halle cada empresario. Esto proporciona una forma de operar el negocio como propietario o como sociedad con fines fiscales, sin perder por ello la protección del escudo corporativo. Para mayor información sobre el tema le recomendamos acudir a la oficina de hacienda de su localidad o visitar una página de Internet que ofrezca información sobre las publicaciones relacionadas con ello.

Compañía de responsabilidad limitada

La empresa de responsabilidad limitada no es una sociedad anónima ni una sociedad de tipo colectivo, sino que constituye una modalidad relativamente reciente de entidad que si está bien estructurada, combina las ventajas de la protección corporativa contra la responsabilidad civil

de los accionistas con el tratamiento fiscal favorable dispensado a las sociedades en nombre colectivo y a sus integrantes. En lo esencial, es considerada como sociedad anónima, pero cae bajo el régimen tributario de la sociedad de tipo colectivo. El ingreso se distribuye como las percepciones ordinarias de los integrantes, con lo que se evita la doble tributación de la corporación C.

Se da el nombre de *miembros* a los accionistas de este tipo de organización y su responsabilidad está determinada por la cantidad de su inversión en la misma. Designan a un gerente operativo pero, a diferencia de las sociedades limitadas, no se impone restricción alguna a los accionistas. Posiblemente haya un número ilimitado de propietarios que pueden ser individuos, sociedades generales, sociedades limitadas (en comandita) o sociedades anónimas. Los miembros pueden ser extranjeros no residentes, pero su número se restringe en la corporación S.

Otras ventajas de una compañía de responsabilidad limitada son la gran flexibilidad que ofrece al planear las distribuciones y las asignaciones especiales; en cambio, en la corporación S no se permite sino una sola clase de acciones. También aquélla elige la forma de repartir las utilidades y las pérdidas entre sus miembros y no está sujeta a las engorrosas y, a menudo, confusas reglas con que se establece el estatus de la corporación S, pues crear una compañía de responsabilidad limitada es casi como fundar una sociedad anónima. Las autoridades hacendarías establecen los artículos respectivos del acta constitutiva. En Estados Unidos este trámite cuesta lo mismo que el de una sociedad anónima. Asimismo, debe haber un acuerdo de operación que se parece mucho al de la sociedad de tipo colectivo y que, en realidad, es un contrato entre los propietarios. Le recomendamos consultar a un abogado especialista en empresas pequeñas para redactar el documento, que no es sino el equivalente al de las normas de las organizaciones.

En Estados Unidos, la desventaja de constituir una compañía de responsabilidad limitada consiste en que el Servicio Interno del Tesoro todavía no reglamenta su tratamiento fiscal. En el Estado de Wyoming se dijo oficialmente que, con fines fiscales, éstas serían consideradas como sociedades de tipo colectivo. De ahí que algunos consultores hayan recomendado, a los fundadores, constituir sus negocios como sociedades de tipo colectivo. En tal estado, este tipo propiedad lleva vigente varios años.

Además, no es claro que los miembros conserven la protección de la responsabilidad civil limitada, ni que la compañía pueda realizar negocios fuera del estado. Por ejemplo, cuando alguien entabla una demanda contra este tipo de empresas en otro estado de la Unión Americana, no se sabe si los miembros podrán seguir gozando de tal privilegio. La compañía de responsabilidad limitada todavía no ha sido instalada en varios estados y ello supone cierto riesgo.

En 1997, 46 estados de Estados Unidos permitieron instalar este tipo de organización y la reacción de las empresas y de los profesionales fue y ha sido favorable. En otros estados se pretende adoptar el estatus de la compañía de responsabilidad limitada aunque en otros todavía no se legisla al respecto.

Por último, en la compañía de responsabilidad limitada se requiere la autorización escrita de todos los miembros para admitir nuevos integrantes o para llevar a cabo la transferencia de las acciones de alguno de ellos. Los miembros pueden ceder sus derechos de participar en las utilidades de la empresa.

La compañía de responsabilidad limitada no es la estructura legal adecuada para todos los casos, aunque su simplicidad y flexibilidad la hacen sumamente atractiva para algunas empresas conjuntas, para las firmas de bienes raíces, para las compañías petroleras y para las gaseras. No olvide que, conforme vaya creciendo su negocio, tal vez requiera otra estructura legal que se adapte a las leyes fiscales cambiantes y a la situación personal de sus integrantes. Aconsejamos que se asesore con un contador fiscal o con un abogado especializado en empresas pequeñas.

Protección de los intereses de la empresa

Cómo trabajar con los convenios de compra y venta

Siempre debería de existir un contrato de "compra de la parte del socio o socios", sin importar si se ha constituido una sociedad en nombre colectivo o una sociedad anónima. Tarde o temprano ocurren conflictos entre los socios, de ahí la necesidad de incluir cláusulas para dividir la compañía en caso de que no puedan ser resueltos. En el contrato o en los reglamentos ha de estipularse que un propietario venderá su participación o acciones a un precio previamente establecido o acordado en el momento de la separación. Si surge una disputa o usted quiere comprar la parte de su socio o vender la suya, él deberá aceptar vender su parte o comprarla en las condiciones ofrecidas.

Tip

Incluya en su contrato de compra y venta una "clausula de terminación". En ella se estipulará que si un socio quiere comprar su parte a otro, deberá estar dispuesto a hacerlo y vender la suya al mismo precio al que quiere comprar.

La clave de estos convenios yace en la manera de fijar el precio a las acciones. Hay dos métodos para hacerlo. Uno consiste en establecer un precio predeterminado que sea aceptable para los socios. La desventaja radica en que, al ir creciendo la compañía, cambiará el valor de las acciones mismas. El otro método consiste en efectuar una valuación anual para determinar su precio durante ese año; esta valuación podrá ser hecha por los socios, por un especialista externo o ser sometida a arbitraje. Sin importar cómo se lleve a cabo, le aconsejamos incluir una cláusula sobre la manera de fijar el precio de las acciones.

Los contratos de compra y venta también contienen provisiones en caso de que muera alguno de los socios. Casi siempre se estipula que la compañía adquirirá sus acciones; éstas quizá sean pagadas con la póliza del seguro de vida que aquélla le concedió. Otra opción es la compra cruzada de las acciones por parte del socio o socios sobrevivientes, posiblemente sean liquidadas con el seguro a nombre de estos últimos. La provisión más adecuada se basará sobre todo en consideraciones de carácter fiscal. Asesórese con »u abogado y contador para escoger el tipo de contrato de compra-venta que mejor satisfaga sus necesidades.

Cómo trabajar con el seguro de vida del socio principal

Tip

Compre un "seguro de vida para su socio principal" pues, así, la compañía tendrá dinero con qué comprar sus acciones cuando éste muera.

Una ventaja de este tipo de seguro es que la compañía puede deducir, de los impuestos, las primas que pague.

También ha de estudiarse la conveniencia de asegurar a los empleados clave cuya pérdida podría acarrear graves consecuencias financieras, entre las que se hallan la pérdida de clientes rentables, de servicios, de capital o las habilidades especiales de esas personas. Muchas compañías adquieren seguros para esos individuos, pues el seguro paga una compensación a la compañía cuando llega a faltar un socio; por su parte, el seguro de invalidez de los empleados importantes cubre los gastos ocasionados por incapacidad permanente y hasta total.

Normalmente la empresa posee la póliza, paga las primas y es la beneficiaría, aunque puede llegar a un acuerdo con los asegurados para compartir los gastos. Un empleado clave ha de aceptar que la compañía le compre un seguro de vida. Si lo despiden, aquélla podrá seguir pagando la póliza, negociarla con la aseguradora por su valor de rescate o venderla al empleado.

Le recomendamos ponerse en contacto con su agente de seguros si quiere detalles sobre la compra de un seguro para los socios importantes. Si no conoce a un agente, póngase en contacto con una compañía de seguros para que lo oriente.

Obtención de una patente

El primer paso para conseguir una patente y lanzar un producto al mercado consiste en escribir una carta a la oficina de registro de patentes para solicitar no sólo información, sino también catálogos sobre el proceso correspondiente. También puede llamar por teléfono.

La patente puede conseguirse personalmente o recurriendo a un abogado especialista en la misma. Si lo hace usted mismo, le recomendamos el libro *Patent It Yourself,* de David Pressman (Polo Press), donde se describe de modo pormenorizado el proceso que se sigue en Estados Unidos. Considere la conveniencia de acudir a un abogado especialista en patentes para agilizar el proceso. Obtenga recomendaciones de abogados o agentes en esta área.

El siguiente paso inicia con una investigación de inventos con el que determinará si el concepto u otro semejante ya fue registrado. La investigación puede realizarla usted mismo, puede ponerse en contacto con un agente independiente (en la *Sección amarilla* puede buscar alguno) o puede encomendar la tarea a un abogado. En Estados Unidos, la Oficina de Patentes y Marcas Registradas (Patent and Trademark Office) está situada en Alexandria, Virginia; en cambio, los depositarios de patentes se encuentran en las grandes bibliotecas públicas de tal país y en la página de Internet www.USPTO.GOV.

Los inventores deben llenar una declaración donde especifiquen la fecha en que concibieron el invento. En caso de que dos personas trabajen de manera simultánea en la misma idea, el primer firmante tendrá el derecho de registrarla. La declaración es una descripción detallada del invento y sus aplicaciones, en ésta pueden incluirse fotografías. En Estados Unidos, al menos, se conceden dos años de gracia para llenar una solicitud de patente, pero debe terminarse el invento y presentar la solicitud a la brevedad posible.

Trampa

No envíe una descripción fechada del invento por correo registrado a sí mismo, pues carece de valor ante la Oficina de Patentes.

Estudie la conveniencia de pedir una solicitud provisional de patente. Esta permite al inventor obtener una fecha temprana de declaración, con pocas formalidades y a un costo menor que el de la solicitud normal. En Estados Unidos, para llenar este formulario es necesario:

1. Preparar una descripción clara del invento, con la que un experto pueda echarlo a andar. Ésta no necesita incluir los datos tradicionales del registro de patentes.
2. Anexar los dibujos necesarios para entender el invento; no es obligatorio que cumplan con los requisitos tradicionales de la solicitud de patente.
3. Pagar 75 dólares de derechos en caso de estar dentro de la categoría de pequeñas entidades (150 tratándose de otro tipo de entidad).
4. Completar la página de la cubierta en la que se especifique: identificación del documento como solicitud provisional, título del invento, nombre del inventor y, si los hay, de los coinventores, localidad, número de expediente si procede así como domicilio oficial.
5. Si se acoge usted a la categoría de entidad pequeña, presente una declaración para apoyarla.

Una pequeña entidad es un individuo o grupo de individuos, una compañía con menos de 500 empleados, una institución de beneficencia o una universidad. Éstas no están obligadas a ceder o transferir la solicitud a otro tipo de entidades.

En Estados Unidos, la patente provisional difiere de una solicitud en dos aspectos: la Oficina de Patentes y Marcas Registradas no revisa su validez y no puede convertirse en patente ordinaria salvo que —en un plazo de 12 meses contados a partir de la fecha de la solicitud provisional— se llene una solicitud normal basada en la solicitud de la patente provisional.

Cuando se llena una solicitud ordinaria, se tiene el derecho de reclamar el beneficio de la fecha de presentación de la solicitud provisional. En caso contrario, la oficina de patentes rechazará automáticamente la solicitud provisional 12 meses después de haber sido firmada.

En Estados Unidos, la vida de una patente solía ser de 17 años calculados a partir de la fecha de su expedición. Actualmente, según lo

estipulado por el GATT (Acuerdo General sobre Aranceles de Aduanas y Comercio), una solicitud de patente firmada el 8 de junio de 1995 o después —sin importar la fecha de expedición y mientras se paguen los derechos correspondientes— durará 20 años contados a partir de la fecha de solicitud formal, o 20 años contados a partir de su firma tratándose de una solicitud anterior efectuada en Estados Unidos o en el extranjero que indique la fecha en que fue hecha la misma.

En Estados Unidos, obtener una patente a veces es un proyecto caro. Según el invento en cuestión y la tarifa del abogado por hora, costará al menos tres mil dólares contratar a quien realice los trámites iniciales para llenar la solicitud, redacte los documentos pertinentes y presente una hoja con dibujos. Los costos aumentarán de manera considerable si —después de la solicitud inicial— se recibe una patente para su clasificación, lo cual no ocurre con frecuencia. En general hay que modificar las especificaciones del invento, pues el proceso se prolonga y, en ocasiones, tarda de seis meses a dos años.

Tip

Dada la complejidad y sutileza de la regulación, investigue el proceso de registro de la patente, después efectúe personalmente los primeros trámites y, finalmente, consulte a un abogado o agente especialista.

En Estados Unidos, una vez recibida la solicitud, la Oficina de Patentes hará pesquisas en los registros de patentes y durante el periodo que dure esto, se dirá que "se solicitó la patente" del invento. En esta etapa se identifican las especificaciones del inventor y se fechan. Si la oficina acepta la patente, el invento será ubicado en la etapa "en trámite" y se esperará la expedición de la patente.

Patentes mundiales

Si necesita llenar una solicitud de patente para un invento cualquiera, deberá de hacerlo antes de que transcurra un año desde su uso, venta u oferta pública en el país o a partir de su difusión en Estados Unidos o en otra parte del mundo. Conforme a lo establecido por la mayoría de las leyes de patente, cualquier divulgación no confidencial del invento, antes de solicitar su registro, hará automáticamente imposible que se presente una solicitud que luego devenga en una patente internacional *válida.*

Tip

Para que una patente sea válida en la mayoría de las naciones, es necesario llenar la solicitud de patente para el extranjero antes de divulgar el invento en forma no confidencial.

Por fortuna, casi todos los países han aceptado un tratado internacional según el cual la *fecha efectiva* de solicitud de una patente en el extranjero tendrá valor retroactivo respecto a la fecha de su firma en el país de origen, a condición de que sea presentada antes de que transcurra un año a partir de la fecha en que fue elaborada la solicitud original. Una estrategia frecuente consiste en firmar una solicitud en Estados Unidos (o en los países que no firmaron los tratados, como Taiwan) antes de la divulgación no confidencial del invento. Luego, antes de que transcurra un año a partir de la fecha de solicitud realizada en Estados Unidos, se llenan los formularios en países regidos por el tratado internacional. De ese modo, la fecha original será la que figure en los trámites de registro de la patente.

Cómo obtener una marca registrada

Le aconsejamos conseguir marcas registradas de las compañías que anden por todo el país. "Marca registrada" son las palabras usadas como adjetivos, símbolos o una combinación de ellos con los que una compañía identifica y distingue sus productos o servicios. El prestigio de la compañía le permitirá introducir exitosamente un producto o servicio con *sólo usar su marca registrada.*

Tip

Las marcas registradas agregan valor a la empresa como propiedad intelectual y contribuyen a la obtención de capital.

Por ejemplo, el símbolo de Coca-Cola y los arcos dorados que identifican los restaurantes McDonald's son activos valiosos. Puede darse en concesión el uso de una marca registrada, pues una vez registrada como propiedad intelectual, se tendrá el derecho exclusivo de emplearla y de buscar la protección de los tribunales si alguien la viola. Una marca registrada no sólo indica su origen, sino que además es una garantía de calidad. Se da el nombre de marcas de servicio a las palabras o símbolos con que se identifica y distingue el tipo de servicio. No se utilizan en los productos, sino en la venta o comercialización de servicios. Las marcas comerciales y las de servicios se registran en la misma forma.

Una marca registrada de bienes adquirirá, automáticamente, los derechos legales otorgados por la "ley consuetudinaria" en la zona geográfica y en todo el país con la condición de que ésta sea anunciada en tales lugares. Establezca una marca registrada de productos o servicios anexando las letras *TM* o *SM* por sus siglas en inglés; letras generalmente más pequeñas que la propia marca y que suelen colocarse después de ésta. En Estados Unidos se registran en las oficinas estatales o federales de marcas.

Conforme a la legislación estadounidense, una marca de "ley consuetudinaria" se obtiene con el primer uso y se conserva empleándola en forma continua. Cuando una marca se registra de manera oficial, aumentan las probabilidades de que no sea infringida, amén de que se dispone de un arma poderosa para perseguir a los infractores. Un usuario no podrá hacer una solicitud si no utiliza la marca en los productos enviados o en los servicios que se venden en el comercio interestatal.

Para registrar una marca federal hay que llenar un formulario donde se anexe un dibujo de la obra, se incluyan tres muestras que indiquen el uso de la marca en bienes y servicios, y se envíe el pago de los derechos correspondientes. Las marcas tienen una duración de 10 años, renovable por otros 10 años salvo que sean abandonados. Entre el quinto y el sexto años se ofrecerán pruebas de uso ininterrumpido y se adjuntará el pago de derechos, de lo contrario se cancelará el registro, cuya expedición tarda aproximadamente de 9 a 16 meses. Hoy puede pedirse el registro de una marca que se desea usar de buena fe en el futuro.

Cuando se solicita una marca federal, conviene investigar si otra persona u organización está empleándola en los mismos canales del comercio. De ser así, probablemente no se acepte la petición. Si se utiliza, pueden deteriorarse las actividades de marketing cuando sea necesario cambiarla luego de emplearla por algún tiempo. Los nombres de las marcas en uso puede obtenerlas en algún directorio o en la sección amarilla del directorio telefónico. También puede consultar algunas por Internet.

Una vez que una marca ha sido registrada, para su protección podrá ser usado el símbolo ®.

Trampa

Si no registra una marca, quizá no pueda obtener el pago por daños y perjurios cuando se ha hecho mal uso de la misma.

Si quiere registrar una marca de alcance estatal, póngase en contacto con las autoridades estatales correspondientes. También le recomen-

damos asesorarse con un abogado especialista en propiedad intelectual para que analice su caso y supervise el proceso de registro.

Registro de un copyright

La obtención del copyright es el primer paso para proteger legalmente la propiedad intelectual destinada a aplicaciones concretas en arte, escultura, libros, música, películas, videocintas, fotografías, programas de software y otros materiales creativos. Es un trámite en exceso barato, puesto que, conforme a la ley internacional de derechos de autor, una obra queda automáticamente protegida *desde el momento de su creación, esté o no registrada.*

Tip

Lo más conveniente es incluir un aviso de copyright en el material por medio de la palabra *copyright* **o una** c **pequeña** ***dentro*** *de un círculo* **(©), junto con el año de terminación y el nombre del propietario.**

Registre oficialmente su copyright llenando el formulario correspondiente que puede obtener en la oficina de derechos de autor de su localidad.

Una vez registrada la propiedad intelectual de una obra, habrá apenas realizado cinco por ciento del trabajo necesario para lanzarla al mercado. Un copyright no protege ideas, da sólo el derecho de impedir que otros copien la forma particular de expresarlas.

En Estados Unidos, el procesamiento de una solicitud tarda de tres a cuatro meses antes de que se expida una constancia o registro. Un copyright permanece durante toda la vida del autor y 50 años después de su muerte. Si necesita mayor información, le sugerimos ponerse en contacto con la oficina de derechos de autor de su localidad o país. Una excelente obra sobre el tema es *The Complete Copyright Protection Kit,* Intellaw, Denver, Colorado. Este paquete contiene información actualizada sobre cómo registrar, transferir y proteger legalmente una obra intelectual, así como las diversas formas de copyright.

Una obra no puede registrarse si no cumple tres requisitos. Primero, debe ser original; segundo, debe estar incorporada a algo tangible y, tercero, debe pertenecer a una o varias de las categorías de obras incluidas en la ley de derechos de autor. Aunque no es obligatorio poner el aviso de copyright, conviene hacerlo para lograr una buena protección. Además, conviene agregar advertencias como "Todos los derechos reservados" (que también brinda protección en Sudamérica), "No está permitida la reproducción total o parcial de este libro sin autorización

del autor" o expresiones similares. Coloque el aviso en el material donde pueda ser visto por el usuario ordinario en condiciones normales, por ejemplo, en la página legal.

Protección de los secretos comerciales

Con "secretos comerciales" nos referimos a cualquier información confidencial utilizada en la realización de negocios para conseguir una ventaja en la manufactura o comercialización de productos o servicios. Pueden ser fórmulas, aparatos, patrones, técnicas, listas de clientes, pronósticos de ventas, bases de datos, procesos de manufactura o información recopilada con aplicación concreta. *Es necesario que tengan un valor económico y sean secretos, por lo que se debe intentar protegerlos.*

Tip

El factor más importante para determinar si la información confidencial recibirá protección legal estriba en las medidas que uno está dispuesto a tomar para protegerla y la facilidad con que se obtiene de otras fuentes.

En Estados Unidos, los secretos comerciales no están protegidos por ninguna ley federal, pero gozan del reconocimiento oficial de varias leyes consuetudinarias en cada estado. Para que la información se catalogue como secreto comercial, no requiere ser conocida ampliamente en la industria. El secreto comercial más famoso es la fórmula de Coca-Cola, que conserva esa categoría.

Si quiere mantener en secreto las listas de precios y de clientes, habrá de darle un carácter estrictamente confidencial y tomar medidas para que no se divulgue. Estas precauciones incluirán, primero, el establecimiento de políticas sobre cómo identificar y mantener en secreto la información. En segundo lugar, los empleados firmarán un convenio para no divulgar la información confidencial, con lo cual se impide que la difundan mientras laboran en la empresa o después de abandonarla. En tercer lugar, los documentos con el carácter aquí comentado han de marcarse como *confidenciales* o *secretos,* así cuando los empleados u otras personas tengan contacto con los mismos sabrán, de inmediato, que es información confidencial y tomarán las medidas necesarias para no divulgarla.

Los documentos confidenciales se depositarán en una bóveda u otro sitio seguro. Los secretos industriales guardados en computadoras —un

lugar seguro y accesible a la vez— estarán protegidos contra personas o entidades no autorizadas. Integre una contraseña en su computadora para evitar el acceso no autorizado. En la entrevista de terminación de contrato, recuérdele a los empleados su obligación de mantener la confidencialidad. No obstante, existe un medio poco estudiado en que se viola el secreto comercial, tal es el caso de las convenciones, las exhibiciones comerciales, los seminarios y otras actividades afines.

Tip

Los secretos comerciales pueden venderse o transferirse y usarse como estrategia financiera para aumentar los ingresos.

En el mundo moderno, el éxito continuo dependerá, de la capacidad para proteger los secretos comerciales importantes, ante lo cual se requiere una vigilancia continua, sistemática y rigurosa.

Compañías dedicadas al marketing de invenciones

La industria de las invenciones ha crecido tan rápidamente que el número de patentes registró un incremento de 40 por ciento en el periodo comprendido entre 1985-1990. El problema reside en que la mayoría de los inventores no sabe cómo comercializar sus productos, de ahí que recurran a las compañías especializadas en el marketing de invenciones.

* Trampa

La industria de las invenciones está saturada con compañías fraudulentas que cobran elevados honorarios por los informes iniciales de investigación, ofreciendo después planes de marketing y de ventas que pronostican un atractivo potencial de mercado, haciendo hincapié en los miles de dólares que un inventor puede ganar.

En Estados Unidos, muchas de estas empresas son investigadas actualmente por la Comisión Federal de Registro (Federal Trade Comisión.) En un artículo de *The Wall Street Journal* se señala que menos de uno por ciento de los clientes obtienen dinero de sus inventos, a pesar de pagar honorarios a las mencionadas empresas hasta de 10 mil dólares; la mayoría de las cuales exageran al decir que sus clientes se harán

ricos en poco tiempo. No recomendamos utilizarlas, pero si decide contratar alguna, siga estos pasos:

1. Consiga una lista de clientes satisfechos, hable personalmente con ellos y averigüe si sus ideas fueron comercializadas con éxito. Pídales la ubicación exacta donde se vende el producto y, de ser posible, visite el establecimiento. Trate de estimar el volumen de ventas.
2. Solicite una lista de productos que haya administrado la compañía de marketing que maneja invenciones, desde que fue gestada la idea hasta la de su comercialización. Averigüe el nombre de quienes promovieron de esta forma su producto e investigue si las actividades de marketing dieron buenos resultados. Pregunte a los clientes cuánto dinero ganaron con su invención.
3. Pida los nombres y sedes de los fabricantes que antaño y hoy día producen los inventos para la compañía.
4. Pida los nombres y sedes de los distribuidores que intervinieron en la comercialización de las invenciones administradas por la compañía. Procure descubrir la eficacia con que fueron comercializadas y vendidas.
5. Verifique todas las promesas publicitarias que hace la compañía y hágalo con el mayor esmero posible. Le costará tiempo y un poco de dinero, pero a la larga valdrá la pena. Recuerde que hay pocas empresas de marketing que manejan invenciones —ninguna, en opinión de algunos expertos— que cumplan lo prometido.
6. Si la compañía le pide firmar un contrato, averigüe si le reembolsarán su dinero en caso de que no quede satisfecho con el servicio. Investigue en qué circunstancias los clientes tienen derecho al reembolso. Solicite después una lista de quienes lo han obtenido en el pasado y compruebe si son empleados de la compañía.
7. Investigue posibles quejas en contra de esta compañía acudiendo, para ello, a la oficina local de alguna institución de defensa del consumidor o llamando a un consultor para que lo asesore.

Cómo concesionar un invento

Un contrato de licencia describe, por un lado, las condiciones que rigen el uso de un producto o de una imagen y, por el otro, estipula general-

mente el territorio y la vigencia de la concesión. Se establece que el cesionario pagará regalías al cedente por el derecho de utilizar el producto, los caracteres, el logotipo o los nombres de marca de productos relacionados en otros aspectos con el concesionado.

El primer paso de la concesión consiste en encontrar una organización o individuo interesados en la idea del producto. Acuda a una biblioteca de la localidad, busque un directorio con los nombres de las compañías de su ramo y póngase en contacto con los funcionarios correspondientes para solicitar información. No olvide que la comunicación con un concesionario potencial siempre habrá de realizarla con los altos directivos.

Recorra después los pasillos de las tiendas donde se exhiben los productos de la competencia. En general, los empaques contienen el nombre y dirección del fabricante. Realice una lista de cada productor pues, con seguridad, habrá algunos que deseen ampliar su línea de productos y son, por tanto, una fuente prometedora de futuras concesiones.

Tip

Averigüe extensamente sobre los contratos de licencia y use los derechos de exclusividad como un arma de negociación.

He aquí algunas organizaciones que, en Estados Unidos, se ocupan de todo lo relacionado con las licencias: Licensing Industry Merchandiser's Association, The National Association of Small Business Investment Companies y The National Venture Capital Association. La cámara local de comercio, los centros para el desarrollo de la pequeña empresa, los inversionistas de capital riesgoso y los bancos darán al lector valiosa información sobre las licencias.

Una vez identificadas las empresas a las que posiblemente les interesará un contrato de licencia, decida lo que quiere del mismo. ¿Pedirá un anticipo para pagar la inversión en el desarrollo, creación de prototipos, registro de patentes y otros gastos conexos? El éxito en esta negociación dependerá principalmente de lo importante que sea el invento para la compañía.

¿Qué porcentaje de regalías conviene pedir? ¿Qué tipo de exclusividad está dispuesto a negociar? Manténgase firme y no ceda en la negociación sus derechos de exclusividad. Por lo regular, si logra encontrar un concesionario, probablemente pueda encontrar otros más.

¿Qué nivel de participación personal desea en la comercialización del invento y en la supervisión de su manufactura? ¿Debiera considerar

la conveniencia de contratar a un abogado para que lo represente en las negociaciones? Si el contrato de licencia es muy complicado, le aconsejamos asesorarse con un abogado.

Una vez que haya contestado las preguntas anteriores e investigado los acuerdos de la concesión, comience a escribir cartas de ofrecimiento a los posibles clientes. Anexe información sobre la demanda de su producto, incluyendo, además, los resultados de investigación o pruebas de mercado. Identifique compradores potenciales. Describa sus aplicaciones y usos diversos. Mencione los derechos de propiedad intelectual o industrial, esto es, patentes posibles o vigentes, marcas registradas y copyrights. Explique su formación y su experiencia en la industria.

Lo último y más importante es mostrar cómo el producto beneficiará al concesionario. Redactar cartas de ofrecimiento es un proceso lento y, probablemente, reciba usted respuestas de personas que "no están interesadas". No se preocupe demasiado por recibir una carta negativa. En ocasiones no hará negocio con el primero que muestre interés. Un buen contrato de licencia lo beneficiará tanto a usted como al concesionario. En el monto de las regalías se reflejan su capacidad de negociar, las normas de la industria y el riesgo que el concesionario está dispuesto a correr. Las regalías suelen fluctuar hasta 12 por ciento.

Trampa

No tome una decisión precipitada al firmar un contrato de licencia.

Una vez que llegue a un acuerdo con un concesionario, contrate los servicios de un abogado para redactar un contrato de licencia para beneficio de ambos.

Protección del nombre de la empresa

Muchos fundadores ponen su nombre al negocio, lo cual puede hacerlo parecer pequeño y poco profesional, por lo que recomendamos además de utilizar un nombre ficticio, registrarlo.

La elección del nombre de la compañía es importante pues, así como ocurre con la elección del lugar en que ha de ser establecida, con el nombre también se le suele identificar a la compañía. El nombre de la compañía también resulta ser una forma de publicidad, forma parte del paquete total a vender, al tiempo que favorece la familiaridad con

su producto y la confianza en el mismo. El nombre ha de ser apropiado para el producto, esto es, ha de ser fácil de leer y de recordar.

Tip

Antes de ordenar las tarjetas de negocios, la papelería o el diseño de un folleto, investigue si nadie más está utilizando el nombre elegido para su compañía.

Si va a emplear un nombre ficticio y si ninguna otra empresa lo escogió, podrá registrarlo. Si alguien está usándolo, tendrá que escoger otro nombre. Le aconsejamos contar con varias opciones por si alguien ya lo estuviese usando. Consulte la sección amarilla del directorio telefónico para averiguar si alguna organización de la localidad ya lo tiene.

En casi todos los estados de la Unión Americana, se llena la declaración del nombre de un negocio ante un funcionario municipal o del condado, después se publica un aviso especial en la sección legal del periódico de la localidad. Muchos de estos periódicos contienen el formulario de aviso, publican el aviso y archivan la declaración jurada.

Si decide ponerle su nombre y apellido a la compañía, no será necesario que registre un nombre ficticio, pero si agrega palabras como *compañía* o *grupo* o si modifica su nombre, se considerará un nombre ficticio y deberá registrarlo.

En algunos estados de Estados Unidos, las empresas individuales y las sociedades de tipo colectivo se registran en el estado y no en el municipio. Las sociedades anónimas (corporaciones) siempre se registran ante la Secretaría de Estado *(Secretary of State).*

En este país se protege el nombre de la compañía y se obtienen los derechos nacionales si se registra ante la Oficina de Patentes. Si quiere registrarlo como marca nacional, primero habrá de usarlo en el producto dentro del comercio interestatal y luego registrarlo.

Algunos consultores se especializan en crear nombres de compañía, también hay abogados que investigan la registrabilidad de los mismos. Existen servicios que conservan bases de datos cuya finalidad es buscar nombres. Los nombres en uso se encontrarán en los directorios de empresas y puede consultarlos en la sección bibliográfica de una biblioteca local.

Una fuente muy valiosa es *Brand Names: Who Owns What* de Diana Frankenstein —obra publicada por *Book in Demand*—, la cual contiene 15 mil nombres de marca de unas 750 compañías.

El nombre de la compañía es parte integral de su propiedad intelectual y conviene brindarle una adecuada protección legal.

Cómo encontrar la ubicación adecuada para la empresa

No existe el sitio ideal. En la mayoría de los casos se llega, simplemente a un compromiso, pues hay que anteponer las consideraciones financieras o las preferencias personales a las propias convicciones (principalmente por esto es divertido ser emprendedor). Uno puede situar su negocio donde desee, mientras se cuente con suficiente espacio.

Antes de seleccionar el sitio para instalarlo, habrá que tomar varias medidas al respecto y sólo entonces deberán de ser tomadas diversas decisiones según se trate de una empresa de servicios o una compañía manufacturera.

Dado que es un verdadero arte escoger el sitio de una tienda, el valor de un terreno dependerá casi enteramente de su ubicación. Para el minorista, la clave del éxito radica en la elección de un sitio por el que haya demasiado tráfico de consumidores. En cambio, un fabricante ha de instalarse cerca de los proveedores y de los medios de transporte.

Antes de seleccionar un área en particular, reflexione sobre los siguientes factores generales.

Estado del registro. ¿En qué estado, región o provincia se instalará? Aunque las normas corporativas de la mayor parte de los estados se parecen, hay diferencias fundamentales; por ejemplo, en algunos estados de la Unión Americana los accionistas tienen mayores derechos que en otros. Las leyes del estado donde se lleguen a registrar, establecen las principales reglas bajo las cuales habrá de operar su negocio.

Delaware es un estado donde muchos estadounidenses prefieren establecer sus empresas, porque sus leyes dan a los directivos el máximo control sobre las mismas y hay poca interferencia de los accionistas minoritarios. Pero si alguien no se instala donde realiza hoy día sus negocios sino en otro lugar, tendrá que registrarse como "empresa extranjera" en el estado donde opera. Es en extremo complejo escoger el estado donde se registrará como empresa extranjera, pues la decisión tiene consecuencias legales y requiere asesoramiento de un abogado. Si alguien opera en varios estados, posiblemente su abogado le aconseje crear sociedades anónimas en cada uno.

Tip

En general, conviene registrarse en el estado donde operará la compañía.

Al escoger la sede de su empresa considere los siguientes factores:

Los impuestos. La eficacia con que los estados sureños de la Unión Americana han atraído nuevas empresas comprueba el efecto que los bajos impuestos tienen en la decisión para la elección de la sede. Los impuestos son un factor importante que ha de tenerse en cuenta al ubicar el negocio, pero quizá convenga pagar impuestos altos y vender gran cantidad de bienes a un precio mayor. Hay sitios para instalarse que ofrecen beneficios fiscales, pero quizás allí no sea fácil generar utilidades.

Los costos. Una nueva y pequeña galería comercial podría ser la ubicación ideal, aunque el costo del espacio puede desalentar a los minoristas. Los emprendedores tal vez están obligados a instalarse en lugares donde puedan pagar el alquiler o trabajar con más eficiencia.

La seguridad. Si hay quienes evitan ciertas áreas de la ciudad es por que temen que su persona y propiedad sean dañadas. También los clientes evitarán llegar en automóvil a tales lugares. Escoja, entonces, un sitio donde usted y sus clientes se sientan cómodos y seguros.

La disponibilidad de espacio en el sitio. Ciertos emprendedores se establecen donde hay suficiente espacio en el momento en que proyectan inaugurar su negocio. La accesibilidad tiene sus bondades, pero no olvide los efectos de su decisión a largo plazo. Adopte, pues, una visión amplia. ¿Es ésta la mejor ubicación para su negocio?

La infraestructura. Algunas veces las decisiones acerca de la ubicación se basan en la infraestructura, es decir, en la presencia de profesionales de la administración que ayuden al emprendedor y atiendan sus necesidades constantes. Por ejemplo, las compañías de computación se instalan en áreas que brindan fácil acceso a materiales y equipo.

Las consideraciones personales. La ubicación de una compañía puede depender de la distancia que se desea establecer entre el hogar y la oficina. En ocasiones, los compromisos familiares impiden situarse en un área conveniente, así esté alejada de casa. El bienestar personal es un factor decisivo cuando se selecciona sitio.

Una vez examinados los factores anteriores, llega el momento de centrarse en la elección de un área concreta. En el caso de empresas mayoristas y minoristas se seguirá el siguiente proceso:

Delimite el área comercial. Toda localidad tiene un área comercial en donde el emprendedor establece su negocio. El área puede constar de unas cuantas calles o puede tener un radio de varios kilómetros. Cada tipo de tienda atrae clientes de varias distancias. Para determinar su área comercial, comience por localizar, en el mapa, un sitio posible y los establecimientos de su rival. En igualdad de condiciones, los clientes prefieren realizar sus compras en el sitio más cómodo. Acto seguido, puede revisar las placas de los automóviles estacionados en el sitio o cerca del mismo, esto último con el fin de averiguar de qué municipios o estados provienen.

Analice la demografía de su área comercial. Calcule el tamaño de las familias que habitan en los alrededores y su ingreso medio. Esta información le servirá para pronosticar el potencial de ventas en el sitio propuesto. ¿Puede comprar el producto la gente que vive en el área comercial? Evalúe sus hábitos de compra y su perfil socioeconómico.

Observe los patrones del tranco. ¿De dónde proviene el tráfico y cuál es su destino? ¿Los automóviles simplemente se dirigen o retornan del trabajo? Un gran volumen de tráfico puede ser ventajoso para los comercios si los automovilistas se detienen y compran en el área. Pregunte a los residentes cercanos cuáles son sus hábitos de compra, dialogue con un comerciante del lugar y averigüe de dónde provienen sus clientes. No se deje engañar por el número de automóviles que cruzan por el sitio cada hora, pues es posible que el tráfico vehicular no se detenga. La clave consiste en la calidad, no tan sólo en la cantidad de personas. Ambas variables son importantes, pero siempre hay que anteponer la calidad.

Evalúe la facilidad de acceso y salida. ¿Hay grandes autopistas, calles en un solo sentido, patrones de tráfico u otras características físicas que influyan directamente en los sitios a que acuden los compradores? A primera vista, algunos lugares parecen excelentes, pero al inspeccionarlos puede darse uno cuenta de que es difícil llegar a los mismos. Tenga siempre presente el principio de comodidad.

Evalúe la disponibilidad de espacio en el estacionamiento. ¿El sitio cuya idoneidad está analizando cuenta con un estacionamiento accesible y adecuado? ¿Está tan atiborrado que los automovilistas no encuentran dónde estacionarse? La localización ha de tener un estacionamiento apropiado pues, de lo contrario, será poco viable.

Estudie los patrones de crecimiento de la comunidad. ¿Convendría establecerse en un área que crecerá y se expandirá de manera considerable o convendría hacerlo en un centro bien establecido? Para obtener uno de los mejores espacios quizá sea necesario prever en qué dirección habrá de crecer el área e instalar la tienda ahí antes de lograr un volumen suficiente de ventas. Los pequeños comerciantes casi siempre necesitan un buen volumen de ventas y no pueden darse el lujo de apostar al crecimiento del área. Hay que disponer de suficientes fondos para esperar a que el mercado se desarrolle.

Identifique la competencia. ¿Hay competidores cerca del sitio donde proyecta establecerse? Quizá quiera instalar su tienda cerca de un rival cuya clientela espera atraer, o desea situarse donde no haya ninguna competencia y captar el mercado en el área contigua.

Encuentre una "tienda principal". Los comerciantes, por lo general, se establecen en centros comerciales donde hay tiendas de prestigio, como las cadenas nacionales, para aprovechar el flujo de tráfico y ofrecer al público un surtido de artículos que no se venden en las tiendas principales. Aprovechan las actividades promocionales de aquellas para aumentar el flujo de gente y construir una base de clientes.

Considere la posibilidad de acudir a una buena compañía comercial de bienes raíces. Algunas empresas de reciente creación cuentan con vendedores familiarizados con la disponibilidad de terrenos, los patrones de tráfico, la información demográfica y los centros más concurridos de la ciudad.

En el caso de empresas manufactureras:

Si su compañía se dedica a producir bienes, le recomendamos analizar las siguientes características de la ubicación:

1. *Calidad de la fuerza laboral.* ¿Puede la comunidad suministrar las habilidades que usted necesita?
2. *Disponibilidad de los medios de transporte.* ¿Será fácil y rentable embarcar los bienes desde este sitio?
3. *Incentivos que ofrece el municipio o el estado.* ¿Se cuenta con programas gubernamentales que ofrezcan incentivos fiscales a su empresa si la instala en la comunidad?

En el caso de empresas de servicios observe dos reglas prácticas:

1. Si los clientes vienen a usted, escoja un lugar que satisfaga las necesidades de una tienda al menudeo.
2. Si usted va a los clientes, elija un lugar que le permita mantener los gastos generales bajos.

La elección del lugar es uno de los elementos que deciden el éxito o el fracaso de un negocio; por ello fundamente su decisión en hechos y no en consideraciones subjetivas. Estudie el área con detenimiento y los frutos que coseche serán resultado directo del tiempo dedicado a investigar las ubicaciones posibles.

Seleccionar el sitio de un negocio es un proceso complejo que requiere sucesivas investigaciones. Sin embargo, una de las características que distinguen a los emprendedores es la premura para iniciar sus operaciones, puesto que quieren inaugurar su negocio al instante. De ahí que, incurran en algunos errores frecuentes.

Obtiene el precio de lo que paga. Un hecho innegable radica en que un buen sitio cuesta más que los inadecuados, por lo que algunos minoristas simplemente no tienen dinero para seleccionar la mejor ubicación. La ubicación es un factor indispensable que favorece la operación de una tienda exitosa.

Las rentas no dependen de los costos, sino de cuánto puede ganarse con el espacio. Un lugar pequeño en una espaciosa galería comercial costará más que uno mayor en una galería pequeña, aunque las grandes atraigan gran cantidad de personas. Los emprendedores pagan un precio por los clientes que estos centros traen a su puerta.

La ley de los arrendadores. Los arrendadores están en los negocios para hacer dinero y, a menudo, no quieren arriesgar la imagen de prosperidad de su centro comercial, galería o parque industrial. ¿Por qué han de alquilar a una firma desconocida cuando pueden hacerlo a organizaciones conocidas y establecidas?

Tampoco querrán arriesgarse a rentar el espacio a un desconocido por temor a no poder cobrarle el alquiler en caso de que su negocio fracase.

La ilusión frente a la realidad. Sucede con frecuencia que el emprendedor es atraído por un arrendador que le promete "el trato del siglo" en un centro comercial que tiene locales vacíos. Posiblemente le ofrezca

unos cuantos meses gratis, hasta instalarse, o un precio reducido por metro cuadrado en relación con lo que se paga en el mercado. Desconfíe de los espacios que durante mucho tiempo permanecen disponibles, pues quizás están situados en un rincón del centro comercial donde los transeúntes no ven la placa de la tienda. Averigüe qué inquilinos han ocupado el espacio y durante cuánto tiempo. No sea víctima de estas "oportunidades" y, sobre todo, le aconsejamos investigue concienzudamente el sitio.

Trampa

Desconfíe de las ofertas de arrendamiento demasiado atractivas.

Sospeche de las afirmaciones de los arrendadores. Éstos desean alquilar cuanto antes el espacio disponible de sus centros comerciales y alaban demasiado los aspectos positivos. Verifique cada detalle de la información dada y para averiguar los problemas que afrontaron otros emprendedores, localícelos y pregunte por qué clausuraron su negocio.

Hable con otros inquilinos del lugar donde piensa instalarse. Pregunte exhaustivamente sobre el sitio, los clientes, el tráfico y las políticas del arrendador.

Es indispensable estudiar todos los sitios en que sea posible establecer un negocio, por lo que una investigación profunda marcará la diferencia entre elegir un lugar en verdad excelente y uno que sólo parece bueno. Utilice la observación, subjetiva y cualitativa, para determinar la factibilidad de la ubicación. Formúlese las siguientes preguntas:

1. ¿Es un área próspera? Una observación detenida le indicará si hay demasiadas casas en venta.
2. ¿En qué estado se encuentran las casas del área?
3. ¿Hay muchos niños?
4. ¿Prosperan los residentes del área? Revise los lugares de trabajo, observe con atención la ropa que usa la gente y los automóviles que conducen.
5. ¿Son buenos negocios los centros comerciales locales y los de diversión?

6. ¿Hay suficiente flujo de tráfico en el área?
7. ¿Cuál hora del día es la de mayor tráfico de público?
8. ¿Gasta la gente sus ingresos disponibles en estos establecimientos?
9. ¿El público pasea por el centro comercial o acude ahí para hacer sus compras?

Visite los archivos gubernamentales y pida censos de empresas y de población, éstos suelen ser excelentes fuentes de datos demográficos y de negocios. Quizá también pueda tener acceso a esta información mediante Internet. Averigüe si hay estadísticas sobre el poder adquisitivo de la población. Recuerde que la ubicación es la clave de cualquier iniciativa exitosa de venta al menudeo.

Cómo obtener asesoría y ayuda de los expertos

Contratación de abogados

En la sociedad moderna, que se caracteriza por su gran complejidad, los emprendedores necesitan asesoramiento legal de alto nivel, el cual, aunque parezca irónico, suele ser difícil conseguir. ¿Dónde debería empezar el emprendedor a buscarlo?

Trampa

Evite ponerse en contacto con las autoridades locales para que le recomienden algún abogado.

En la mayoría de los casos, las autoridades locales no recomiendan abogados. Si quiere localizar uno muy competente, pregunte a emprendedores prósperos por la persona que los representa legalmente. ¿Quién lo hace? ¿Quién parece ganar todos los casos en los tribunales? Pida a los colegas que describan su experiencia con los abogados de su localidad.

Después visite una biblioteca pública y consulte directorios que contengan información sobre abogados y sus currículos. En Estados Unidos, el más completo es *Martindale-Hubbell Law Directory*, que incluye a los abogados de todo el país y ofrece información pormenorizada sobre los antecedentes de la compañía, sus áreas de especialización y, a veces, también a los clientes más importantes. De igual manera ofrece

"evaluaciones" sobre los abogados que se basan en su capacidad legal, sus normas éticas, su confiabilidad profesional y diligencia. No olvide que tales evaluaciones se fundamentan en la confidencialidad de las recomendaciones que usted solicita a sus colegas. Otros directorios son *The Laivyer's Register by Specialties and Fields ofLaw, Attorney's Register, U.S. Lawyer's Referral Directory, Directory of the Legal Profession* y los anuarios estatales de abogados. Las barras locales de abogados también publican listas que contienen información curricular general y experiencia profesional.

La demanda de servicios legales es impredecible, por lo que rara vez uno sabe cuándo se necesitará asesoría o asistencia legal. Por ejemplo, ¿A quién hemos de acudir cuando es apremiante redactar un memorando en el que se conste la adquisición de una empresa? A veces, no es posible entrevistar a uno o varios abogados para que lleven el caso; a veces tampoco disponen del tiempo necesario para atendernos. La rapidez con que un abogado responda a nuestra petición es, sin duda alguna, decisiva.

¿Habremos de buscar un bufete jurídico grande o pequeño? En Estados Unidos, esta profesión es dominada por despachos enormes formados por docenas de socios que poseen mucho poder y diversos contactos. Si el cliente tiene un problema de carácter fiscal, seguramente tendrán una persona que lo atienda, como ocurre en la Comisión de Seguros e Intercambios (Securities & Exchange Comisión). Si desea que su empresa cotice en la bolsa, logrará mayor credibilidad utilizando los servicios de un bufete jurídico grande y reconocido, muchos de los cuales tienen contactos importantes y enorme poder político de suma utilidad. Así, con un contacto legal podrá contratar expertos para varias áreas del negocio.

Pero los grandes despachos jurídicos presentan diversas desventajas, sobre todo si tiene usted un negocio pequeño, pues para ellos no será atractivo y, a fuerza de insistir, su caso podría quedar en manos de un verdadero principiante, uno con poca experiencia en la materia. En segundo lugar, ocurre que los despachos grandes cobran honorarios elevados, por ejemplo, un despacho de este tipo tal vez cobre de tres mil a cinco mil dólares por registrar su negocio; en cambio, un despacho pequeño le cobrará entre 300 y 500 dólares. Podría suceder, asimismo, que no les interese su cuenta o que no dispongan de tiempo suficiente para brindarle un buen servicio. Por tales razones, muchos emprendedores prefieren los despachos jurídicos pequeños.

El proceso de seleccionar un abogado mercantil es un asunto personal, pues lo primero que ha de hacer es pedir recomendaciones a sus amigos y a hombres de negocios que sepan sobre el asunto. Quizá su banquero o contador podrían recomendarle un abogado competente.

Tip

El abogado que contrate habrá de poseer suficiente experiencia práctica en asuntos relacionados con la pequeña empresa.

Una vez seleccionada una lista de abogados que conozcan sobre empresas, proponga citas y entrevístese con ellos. Algunos ofrecen una sesión exploratoria gratuita, así que es importante preparar con antelación una lista de las preguntas que hará durante la entrevista. El libro *100 Ways to Cut Legal Fees & Manage Your Lawyer* de Krasnow y Conrad comprende una excelente selección de este tipo de preguntas. Es, además, una magnífica obra sobre la administración de los asuntos legales y sobre el control de esta clase de costos; abarca desde cómo escoger un abogado hasta el modo en que uno mismo puede resolver múltiples problemas legales. El libro puede ordenarse llamando al teléfono (800) 638-6582 o escribiendo al Centro Nacional de Litigación Laboral (National Chamber Litigation Center), 1615 H St. N.W., Washington, D.C., 20062.

Solicite recomendaciones a emprendedores que utilizan actualmente los servicios de abogados. Pregunte, a los abogados, cuántos años tienen de experiencia en el área y determine los conocimientos que poseen sobre la pequeña empresa. Describa, asimismo, un asunto legal de rutina y evalúe la manera en que lo resuelven.

Por último, ¿lleva usted una buena relación con el abogado?, ¿existe una buena actitud entre ustedes? Ambos, usted y el abogado, deberán tener una filosofía similar respecto de los negocios. Con seguridad escogerá uno que conozca de asuntos empresariales generales y luego procederá a contratar especialistas cuando los necesite.

Saber utilizar a los abogados es un verdadero arte que es preciso administrar con eficiencia. A continuación se dan algunas directrices a seguir cuando se contacta a un abogado especializado en empresas pequeñas:

1. *Para ayudar a su abogado realice la investigación preliminar pertinente y recabe de antemano la información que sea suficiente.* Cuanto más trabajo preliminar, de información e investigación lleve a cabo, más dinero ahorrará. Entregue al abogado la documentación relevante, aquella que sea útil durante el proceso de tomar decisiones. Con ayuda de los conocimientos especializados de su abogado revise las cuestiones concernientes a los problemas legales y señale los posibles factores de riesgo.

2. *Use formularios estandarizados para las actividades diarias del negocio.* Los emprendedores utilizan varios tipos de formularios para operar su negocio, así que use las formas estandarizadas para ahorrarse los hono-

rarios legales y pida a su abogado que las revise para que su estructura corresponda a sus necesidades. Un libro que contiene formularios confiables es *The Complete Book of Corporate Forms* publicado por NOVA. Normalmente los abogados no elaboran formularios de negocios para sus clientes, pero casi siempre emplean formularios computarizados y los adaptan luego a cada situación.

3. *Decida cuándo contar con la participación de su abogado en las negociaciones.* Le aconsejamos hacerlo después de establecer las bases del acuerdo con quien o con quienes esté negociando. Analice la situación con su abogado e identifique los factores de riesgo y luego redacte los documentos finales para cerrar el trato. La decisión concerniente a los negocios es un asunto exclusivamente suyo.

4. *Atienda las recomendaciones de su abogado.* Puede haber casos en que los problemas técnicos o fiscales del trato requieran solución. Quizá usted no pueda juzgar de manera adecuada la contundencia del trato que planea hacer. Los abogados son expertos en detectar los factores de riesgo que entraña esta clase de asuntos.

5. *Desconfíe de los abogados que siempre están litigando.* Aunque los litigios son el precio que uno debe pagar para hacer negocios, resultan demasiado costosos. Los emprendedores han descubierto que los ganadores en un caso judicial siempre son los abogados. Un abogado competente tendría que hacer lo posible por no llevar a su cliente a los tribunales. Un litigio se prolonga por mucho tiempo, causa frustración e irritación, es costoso y peligroso para la salud tanto física como mental.

6. *Desconfíe de los abogados que se niegan a acudir a los tribunales.* En el otro extremo, encontramos a los abogados que carecen de las habilidades necesarias para representar a sus clientes ante los jueces y que harán lo posible por evitarlos. Recomendarán arreglos y compromisos con tal de no litigar e, incluso, pueden hacer arreglos perjudiciales para usted. Indíqueles que está dispuesto a acudir a los tribunales para que le hagan justicia.

7. *Nunca hable a solas con el abogado de otra persona.* Siempre hágase acompañar de un abogado cuando la otra parte trae el suyo. Los abogados tienen un conocimiento profundo del derecho y posiblemente intenten confundirlo. Un abogado con ética no hablará personalmente con el cliente de un colega, sin que éste se encuentre presente. Nunca permita que el abogado de su adversario hable con usted a solas y deje, además, que su abogado se encargue de toda la correspondencia.

8. *Antes de contratar los servicios de un abogado, póngase de acuerdo con él sobre sus honorarios.* Al inicio de la relación, determine cuánto le costará su representación en todos los asuntos legales.

Tip

Negocie con su abogado un convenio escrito de honorarios antes de que preste sus servicios profesionales.

Dicho en pocas palabras, escoja a un abogado experimentado que sea a la vez competente y satisfaga sus necesidades; por ello es preciso que recabe la información necesaria antes de que se reúna con él.

Contratación de contadores

Los emprendedores necesitan un contador que tenga varios años trabajando con propietarios de empresas pequeñas. Conforme crezca el negocio, las obligaciones del contador serán mayores y exigirán más de su parte. El contador también necesita ser un buen asesor que entienda, por un lado, la importancia de elaborar y tener a la mano los documentos adecuados para el flujo de caja y, por el otro, que contribuya con usted en la planeación fiscal. También ha de colaborar para obtener préstamos y ser una adecuada fuente de contactos. Se necesita alguien que sepa diseñar sistemas contables apropiados para el negocio.

Busque un contador y un consultor competentes en el medio pues ellos podrían llegar a ser miembros de su equipo gerencial y convertirse en los asesores en quienes más confiará y a quienes acudirá con mayor frecuencia. Pida a sus colegas que le recomienden un contador, lo mismo que a un banquero, a un abogado y a una asociación profesional.

Tip

Si planea una ampliación considerable de su negocio, estudie la conveniencia de contratar a un contador público titulado con experiencia en el área.

Contratar un despacho contable de prestigio nacional dará credibilidad a los estados financieros y aumentará las probabilidades de captar capital para financiar el crecimiento. Los grandes despachos ofrecen multitud de manuales profesionales, de libros y programas para asistir a los propietarios. Si proyecta reunir capital riesgoso o cotizarse en la bolsa, póngase en contacto con un despacho de renombre que trabaje con empresas que coloquen acciones entre particulares. Si les interesa su negocio, le cobrarán honorarios más bajos que los habituales hasta que aumenten sus ingresos. En ese momento, los honorarios aumentarán de manera proporcional.

Si no cree necesitar un despacho contable de nivel nacional, busque a una persona independiente y con experiencia que pueda trabajar medio tiempo o acuda con un contador jubilado. Las universidades

y colegios locales con departamentos de contaduría constituyen otra fuente de recomendaciones. Comuníquese con una sociedad de contadores públicos de su ciudad o estado, pues la mayoría de estas sociedades tienen bancos de datos de sus integrantes.

Una vez confeccionada una lista de candidatos idóneos, entrevístelos uno por uno, verifique la compatibilidad de caracteres y cerciórese de poder trabajar juntos. Averigüe los servicios que prestan y la estructura de sus honorarios, puesto que varían y dependen de la experiencia de la persona contratada y del tamaño de la empresa.

Tip

Si quiere reducir los costos, realice personalmente el trabajo rutinario y contrate profesionales para que evalúen su trabajo.

Crear y llevar los libros contables desde el inicio es indispensable para administrar el negocio a medida que vaya creciendo. Familiarícese con las cifras necesarias para administrarlo antes de analizar los estados financieros que se preparan al final del mes o trimestre. Debe saber interpretar el significado de los ingresos y egresos, es decir, del flujo de efectivo. Vigile rigurosamente las ventas, los gastos, el monto de sus deudas y de las cuentas por cobrar. No delegue esta función a su contador.

Contratación de consultores

Contratar consultores suele ser más caro que contratar personal, en especial cuando hay que resolver un problema específico o se tiene un proyecto y se requiere ayuda externa. Seleccione con cuidado a los consultores luego de haberlos investigado y sometido a entrevistas rigurosas. Los más hábiles ofrecen servicios valiosos. En ningún otro campo hay tantas opciones ni la calidad es tan variable. Los precios también muestran una fluctuación extraordinaria. Normalmente los consultores cobran entre 100 dólares por hora y mil o más al día; en cambio, las empresas de consultoría contable de prestigio suelen tener precios mayores. Es difícil, sin embargo, juzgar a un consultor sólo por sus honorarios.

Decida si necesita un consultor general o un especialista y desconfíe de los que "hacen de todo". Analice también su historial, las personas para las que trabajaron y los servicios que prestaron. Obtenga nombres de candidatos respecto de los cuales pueda verificar los resultados de su desempeño. Pida una propuesta escrita sustentada en las necesidades de su empresa. Evalúe, finalmente, los resultados y objetivos que aseguran lograr.

Una manera eficaz de localizar consultores son las recomendaciones de su banquero, abogado, consultor, colegas, entre otros. El gobierno es una fuente útil. La Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration) de Estados Unidos facilita consultores, en ocasiones sin costo alguno. Las universidades y colegios también los brindan en forma privada o, a veces, mediante programas financiados por el gobierno federal. También puede buscarlos en la *Sección amarilla.*

Entreviste a los candidatos y averigüe su competencia y métodos, evalúe su entusiasmo y apertura, investigue si tienen interés en el proyecto de su empresa y pregúnteles su estructura de honorarios. Con seguridad usted querrá contratar un consultor que trabaje rápida y eficientemente.

Un libro al que puede recurrir para seleccionar un consultor es *Choosingand Using A Consultant,* de Hermán Holtz, John Wiley and Sons. Pida a su bibliotecario otras obras de consulta o artículos, no escatime tiempo en la búsqueda de un consultor que posea la preparación que usted necesita y con quien pueda trabajar en armonía.

Tip

Una vez escogido un consultor, redacte un convenio que especifique sus responsabilidades y objetivos, así como sus honorarios.

Utilización del consejo de administración

En Estados Unidos, la ley establece que las empresas deben tener un consejo de administración cuyos miembros habrán de ser elegidos por los empresarios. Empero, pocos reflexionan con seriedad en la elección de candidatos. La mayoría opta por el camino fácil y forma el consejo con los parientes, cónyuge, hijos o hijas. Este tipo de consejos no aporta experiencias valiosas ni ofrece consejos útiles.

Para el consejo se elegirá a personas cuya contribución sea significativa, personas que evalúen el mérito de las propuestas innovadoras y que pongan al servicio de la compañía su relación con bancos, inversionistas y abogados. Se les pedirá que aporten clientes, presenten candidatos idóneos a los ejecutivos de la compañía, colaboren en la obtención de financiamiento, entre otras actividades. Algunos fundadores reclutan destacados líderes de empresas y los invitan a formar parte del consejo de administración, pues quieren fortalecer su equipo gerencial. Los ejecutivos jubilados pueden recomendar candidatos idóneos para tales puestos. La integración de un eficiente consejo de administración impresionará a los prestamistas e inversionistas, quienes prefieren ver que en una empresa trabajan, en el consejo de administración, personas externas. Un consejo con miembros aptos constituye una ventaja cuando los

fundadores intentan conseguir, por ejemplo, que sus proveedores otorguen crédito y los productos se envíen a tiempo. Con una simple llamada telefónica de un miembro del consejo se logra más que buscando a ciegas un contacto adecuado.

Tip

Los miembros del consejo con amplia experiencia en la industria son los más eficientes.

El problema de incluir un consejo constituido por personas externas es que los líderes con demasiada influencia en la industria tal vez estén demasiado atareados y no dispongan de suficiente tiempo, o bien rechacen la invitación por no querer asumir tal responsabilidad personal. Consiga un seguro de responsabilidad civil para proteger a los miembros del consejo. En los últimos años, el precio de este tipo de seguro ha disminuido considerablemente. Actualmente se acostumbra pagar a los miembros un sueldo nominal por asistir a las juntas mensuales o remunerarlos con opciones para comprar acciones.

Reclutar un consejo con personas externas es una estrategia empresarial inteligente, aunque los estudios muestran que menos de 10 por ciento de las empresas medianas cuentan con tales personas. Los consejeros suelen ser aportativos, pues mediante la variedad de ideas que a menudo proponen descubren otras posibilidades, oportunidades y enfoques. No les preocupa lo que piensen los empleados; se limitan simple y llanamente a efectuar análisis objetivos y a suministrar una retroalimentación veraz.

Gran parte de los propietarios piensan que nadie desea formar parte del consejo de administración de su empresa. En general no es así, pues tal actividad, por una parte, procura enorme satisfacción al propio ego y, por la otra, resulta ser una placentera experiencia para los miembros, pues además de que aprenden del dueño, también lo hacen de los otros integrantes del consejo.

Una objeción frecuente contra un consejo externo es que el fundador desea ejercer un control absoluto, cuando en realidad son los accionistas quienes lo tienen. Los miembros habrán de permanecer dos años en su puesto para que usted pueda sustituirlos fácilmente.

Las compañías de rápido crecimiento necesitan con desesperación buenos consejos que anticipen los problemas y encuentren soluciones. Las ventajas de establecer un consejo externo supera, en gran medida, los inconvenientes. Dirigir un negocio puede ser una tarea solitaria si hay pocas personas con quienes intercambiar ideas y planear nuevos enfoques. La presencia del consejo corrobora la toma de decisiones y facilita aceptar riesgos. El consejo es la mejor inversión que

puede realizarse para el futuro de la empresa y su éxito permanente. Un libro excelente sobre el tema es *Creating Effective Boards for Prívate Enterprise,* de John Ward, publicado por Jossey-Bass.

Cómo utilizar una junta consultiva

Una estrategia que los emprendedores debieran considerar consiste en usar una junta consultiva en lugar de establecer un consejo formal de administración. Las juntas son más fáciles de instituir y conforme transcurra el tiempo pueden convertirse en un consejo. Se seleccionará a los miembros por su inteligencia empresarial, su capacidad para generar nuevos negocios, atraer candidatos, influir en los líderes de la industria y por otras cualidades similares. Busque personas que posean conocimientos y habilidades de las que usted carece e investíguelos para cerciorarse de que no tengan conflictos éticos ni legales con la compañía. La misión primordial de la junta consultiva es ofrecer orientación y retroalimentación sobre las metas, objetivos y direcciones de la empresa. A diferencia del consejo de administración, sus integrantes no tienen derecho de voto ni quedan sujetos a responsabilidad legal por sus sugerencias. Se limitan simplemente a orientar y hacer recomendaciones.

T|P

Busque candidatos para formar parte de la junta consultiva entre ejecutivos retirados, emprendedores que dirijan compañías no competidoras, profesores de administración, miembros de la infraestructura y entre usuarios importantes de sus productos o servicios.

Las ventajas de establecer una junta consultiva en vez de un consejo de administración resultan ser la facilidad con que sus miembros pueden ser reemplazados, así como el bajo costo de constituirla y conservarla. Cuando hay reuniones fuera de la localidad, se les suele pagar los viáticos a los miembros del consejo. Una forma de mostrar aprecio por ellos consiste en invitarlos a una comida de grupo y ofrecerles otro tipo de entretenimiento.

Trampa

Si no quiere convertir la junta consultiva en un grupo sin personalidad, no sólo escoja a sus integrantes entre los empleados de la compañía, también permita que éstos participen en la toma de decisiones.

Una junta consultiva formada por consejeros externos colabora, en las compañías que se hallan en crecimiento, a afrontar eficazmente los

múltiples retos que supone competir en el mercado global contemporáneo, enriquece al equipo gerencial y aporta un sólido conocimiento y experiencia en la industria.

En el apéndice del plan de negocios anexe una semblanza de media página sobre cada miembro. A los inversionistas y prestamistas les gusta ver que los emprendedores instituyen una junta consultiva o un consejo de administración. Esta clase de consultores externos fortalece el equipo gerencial y puede atraer nuevos clientes.

Fundar una empresa es una aventura fascinante si se planea adecuadamente. Ningún plan —aunque haya sido bien pensado— garantiza el éxito, pero se pueden mejorar las probabilidades de fundar una compañía exitosa si dedicamos suficiente tiempo a su planeación.

4

Adquisición de una empresa establecida

El dilema de comprar o fundar una empresa

Los emprendedores empiezan a descubrir que las ganancias importantes provienen del crecimiento y la revitalización de las compañías establecidas. La estadística comúnmente citada de que seis de cada 10 nuevas empresas fracasan durante los primeros cinco años revela el riesgo de fundar un negocio. Las empresas recién creadas necesitan una permanencia de cinco a ocho años en la industria para probar que su concepto, mercado, precios, sede y administración son eficientes. En una empresa incipiente se desconocen todos los elementos de su funcionamiento, pues establecer un negocio entraña siempre gran incertidumbre. Algunos emprendedores estiman que alcanzarán el punto de equilibrio al cabo de seis meses, pero quizá tarde de 18 a 24, periodo en que necesitarán capital operativo. Por lo regular, antes de entrar en un mercado transcurre un lapso de dos a cinco veces mayor que el calculado originalmente. En cambio, comprar una empresa es algo por completo distinto y pueden obtenerse utilidades desde el primer día.

Tip

Cuando se compra la empresa adecuada se reduce el tiempo de planeación, organización y lanzamiento.

Podemos comparar la adquisición de una empresa establecida con la compra de una casa. Los que construyen una casa han de preocuparse por todo, algo semejante a lo que sucede cuando se funda una compañía. Por el contrario, las adquisiciones suponen un riesgo menor. Cuando compramos una compañía, ésta tiene ya una reputación, una base de clientes, proveedores, equipo, arrendamientos y flujo de efectivo. Cuenta además con una infraestructura y un equipo gerencial.

Algunos emprendedores tienen éxito como artistas de la adaptación, no fundan empresas sino que las construyen. No son creadores, con ideas capaces de revolucionar el mercado, más bien identifican las oportunidades de negocios y hacen rentable una compañía ya establecida. Un próspero emprendedor decía que sólo había fracasado dos de las 10 empresas que fundó y lo hizo precisamente con aquellas en que inició desde cero. Los ocho éxitos restantes eran empresas que había comprado, ayudó a crecer y cuyos frutos tuvo a bien cosechar.

Trampa

Cuando compre una compañía ya establecida, heredará todas las deficiencias y problemas ocasionados por otros.

Ventajas de adquirir una empresa establecida

Para muchos emprendedores adquirir una compañía es como comprar un automóvil usado. Se conoce la entidad pero existe cierto riesgo, mismo que puede aminorarse considerablemente con el sólo hecho de analizar la compra y hacer un buen trato.

Seis razones justifican adquirir una compañía en vez de iniciarla desde cero: 1) tiempo, 2) financiamiento, 3) sistemas de operación ya instalados, 4) menores riesgos, 5) capacitación de los gerentes y 6) costos bajos de los activos.

Tiempo

Se requiere tiempo y esfuerzo para fundar una compañía. Tal vez transcurran algunos años antes de que genere utilidades. Pero podemos poseer una que sea rentable desde el principio con tan sólo comprarla, pues adquirirla es una forma rápida de obtener la propiedad de una compañía madura que ya produce ganancias.

En cambio, si la empresa que desea comprar tiene pérdidas ¿todavía le interesa adquirirla? Comprar este tipo de negocios sigue siendo una forma efectiva de obtener utilidades, ya que renovar una compañía puede ser, a la vez, una experiencia rentable y satisfactoria, aunque para lograrlo se requieran habilidades y conocimientos especiales. Si bien es cierto que algunas fracasan por el simple hecho de estar mal administradas, con un buen equipo gerencial un emprendedor astuto podrá reconstruir una compañía en problemas.

Financiamiento

Quizá la causa decisiva para comprar una compañía sea la posibilidad de utilizar su capital invertido. Casi todas estas compañías terminan financiando una parte importante de la transacción para facilitar la transacción misma y obtener con ello un precio mayor. Estas empresas son una fuente importante de financiamiento del comprador y, en general, son las de menor costo. A veces financian toda la transacción si tienen fe en el comprador, en otras no necesitan inmediatamente de efectivo y prefieren, más bien, la garantía de un ingreso fijo. Empero, casi siempre piden un anticipo, aunque a menudo tienen que ofrecer condiciones favorables al comprador con tal de realizar la venta. Todo esto depende de las dotes persuasivas del comprador y de las alternativas o necesidades del vendedor. Los banqueros y otras instituciones están dispuestos a otorgar crédito a una empresa conocida con varios años de desempeño susceptible de ser evaluada.

El precio de venta de la compañía no es el aspecto relevante de la estructura de la operación. Por el contrario, las condiciones de su adquisición son lo principal para efectuar un trato satisfactorio.

***Tip**

Las condiciones son esenciales cuando se compra una compañía, no así el precio de venta. Negocie, entonces, las condiciones.

Sistemas de operación ya instalados

Los emprendedores que fundan un negocio dedican tiempo, dinero y esfuerzo a construir y a desarrollar un sistema eficaz de operaciones; quien adquiere una compañía ya cuenta con una estructura empresarial que le ayudará a evitar los riesgos que entraña una empresa nueva.

Si se requieren algunos cambios, es mejor introducirlos en sistemas ya existentes que en los de reciente creación. El valor de una empresa establecida proviene, en parte, del hecho de ser "una organización instalada" con todas sus piezas funcionando.

Uno de los aspectos importantes de un sistema instalado radica en los clientes que ya se poseen, pues, como se sabe, éstos valen oro y se requiere mucho tiempo y esfuerzo para constituir y mantener una buena base de ellos. Otra parte importante del sistema consiste en la fuerza de ventas y el sistema de distribución. Los vendedores bien capacitados, junto con un sistema eficaz de distribución, son los activos principales y vale la pena adquirirlos. En el balance general nunca aparecen el sistema de operaciones; pese a ello, éstos representan otro de los valores significativos de las empresas establecidas.

Menores riesgos

Los riesgos que asumen los emprendedores suelen ser mínimos al adquirir una compañía que al crearla. Es relativamente sencillo evaluar estos riesgos, al considerar su ubicación, clientela, personal, proveedores y reputación.

Los dos primeros años de la empresa casi siempre son los más riesgosos. La supervivencia es la preocupación principal en este periodo y el índice de fracasos es elevado.

Según el tipo de organización, pueden transcurrir de dos a tres años antes de alcanzar el punto de equilibrio y otros cinco antes de alcanzar la estabilidad y el éxito.

Dos grandes factores contribuyen a reducir el riesgo. Primero, el comprador dispone de información completa sobre las características operacionales de la compañía y de su mercado, información que, por un lado, puede ser empleada por aquél en caso de fundar su propio negocio y, por el otro, elimina —pues el negocio cuenta con un historial— gran parte de la especulación del mercado. Por tanto, será posible realizar pronósticos de ventas precisos y acertados.

Segundo, y acaso lo más importante, el comprador normalmente invertirá menos cuando adquiera una empresa establecida debido a que ésta suele financiar la mayor parte de la transacción. Cuanto más endeudamiento acepte, el precio de venta será más alto. Éstos, comúnmente, son los fondos que menos cuestan al deudor, pues con ellos se negocian condiciones favorables que las ofrecidas por otras fuentes de financiamiento. Desde esta perspectiva, al comprador debe interesarle más la forma en que puede estructurar la compra que el precio real de la empresa.

Capacitación de los gerentes

La capacitación gerencial que ofrece el vendedor es otra ventaja de adquirir una empresa establecida. Muchas veces, el vendedor enseñará al posible cliente cómo administrarla y, así, podrán intercambiar conocimientos y habilidades concernientes a su funcionamiento. Por ello, el comprador tal vez no tenga que aprender "sobre la marcha" las lecciones principales de la dirección del negocio.

Asimismo, un vendedor, interesado en el éxito de la compañía, asesorará al propietario durante más tiempo.

Tip

Pida al vendedor que colabore con el nuevo dueño durante los seis primeros meses después de la venta.

Costos bajos de los activos

Por último, casi siempre es más sencillo comprar activos mancomunadamente con una compañía que hacerlo por separado. Con frecuencia pueden ser adquiridos el edificio y el equipo de computo de 10 a 20 por ciento por debajo de su costo en el mercado. Cabe hacer mención que algunas empresas se adquieren sólo por su ubicación o por el alquiler que pagan al dueño del edificio.

Suele ocurrir que los activos de una empresa establecida valgan poco, salvo por la forma de utilizarlos. Así, un emprendedor logrará entrar en la industria con menos capital que si hubiera creado su propio negocio, pues estará comprando equipo usado a un precio atractivo, lo que a menudo sucede cuando es adquirida una compañía en problemas.

Tip

El éxito logrado por un vendedor en el mercado le cuesta más dinero a quien compra. En cambio, los fracasos le cuestan a quien vende.

Desventajas de adquirir una empresa establecida

No vale la pena comprar algunas compañías en venta; antes de decidir la compra éstas deben ser analizadas distintas desventajas, que pueden ser agrupadas en 1) insuficiente potencial de mercado, 2) serios problemas de competencia, 3) problemas tecnológicos, 4) desventajas en las

estructuras de costos, 5) arrepentimiento del vendedor y 6) nada que valga la pena comprar.

Insuficiente potencial de mercado

Muchas empresas no progresan ni se diversifican simplemente porque no es posible hacerlo. El fundador pone su mejor esfuerzo y, pese a todo, la compañía sigue registrando pérdidas. La respuesta es que sencillamente no existe un mercado potencial para ellas.

Serios problemas de competencia

Una compañía puede afrontar graves problemas de competencia si el mercado se encuentra saturado con empresas similares y el costo del producto ha desencadenado una feroz guerra de precios. Aquí hay demasiados rivales que luchan por conquistar los mismos clientes o consumidores y, por consiguiente, es una industria en la cual es difícil penetrar.

Problemas tecnológicos

La tecnología de algunas compañías ha quedado obsoleta. ¿Compraría usted una productora de películas mudas o de discos de 78 revoluciones por minuto? En ocasiones el producto o el proceso de producción no puede competir tecnológicamente en el mercado a causa de los nuevos inventos.

Los emprendedores astutos se darán cuenta de que empiezan a perder ante las ventajas que proporciona la tecnología, por lo que se apresuran a poner en venta su negocio antes de que el público se entere de ello. Al adquirir una compañía con base tecnológica, deberá elaborarse un análisis riguroso y exhaustivo sobre lo que sucede en esa industria en cuanto al desarrollo de la tecnología misma. ¿Se están probando productos que reemplazarán al nuestro? Es indispensable averiguar si la compañía tiene la capacidad de competir en el nuevo ámbito tecnológico y si está en condiciones de avanzar en el futuro dentro de esta área.

Desventajas en las estructuras de costos

Asimismo, será difícil obtener ganancias si la competencia nos aventaja en costos. De ocurrir esto, seremos vulnerables a las guerras de precios, pues aún las desventajas emanan directamente de las utilidades.

Si no sabe cómo corregir este problema, le recomendamos proceder con cautela.

Arrepentimiento del vendedor

En ocasiones negociaremos con un vendedor durante varios meses y estaremos preparándonos para cerrar el trato. Sin embargo, aquél podría decidir no vender la empresa pues, tal vez, sienta gran apego por ella y no desea alejarse de la misma. Lo cierto es que nosotros ya invertimos tiempo y dinero en trámites, investigación, obtención del financiamiento y negociación del trato y pagamos, además, los honorarios del abogado y del contador que seguramente no se podrán recuperar, esto sin mencionar los costos de oportunidad perdidos que no tienen precio.

Nada que valga la pena comprar

Hay algunas compañías que no vale la pena adquirir, están estancadas por completo, sus productos son inadecuados o defectuosos, el inventario es viejo y obsoleto, están en decadencia y presentan flujos negativos de efectivo y, en términos generales, es difícil encontrar en ellas aspectos positivos, salvo el precio de venta. Cuando ocurre lo anterior, resulta preferible iniciar una nueva compañía que comprar una obsoleta y poco prometedora.

Tip

Desconfíe cuando encuentre una compañía cuyo propietario tenga prisa por venderla.

Quizá el dueño intente deshacerse de su empresa antes de que el mercado se deteriore. Cuando la prisa por vender desplace al precio como consideración fundamental, proceda con extrema cautela. Tal vez logre cerrar un buen trato, pero cabe la posibilidad de que la compañía pierda su rentabilidad.

Localización de la empresa idónea

Para adquirir una compañía establecida hay que evaluar y analizar de manera exhaustiva la oportunidad de hacer buenos negocios. Tal vez transcurra un año o más tiempo antes de que encuentre alguna adecuada. También conviene equilibrar los intereses y la experiencia personal en la industria con la oportunidad que se presente. Revise los propósitos

por los que desea adquirir un negocio. Una vez seleccionado vea si cumple con sus expectativas, valore su competencia en el área y también si tiene puntos fuertes y débiles. Considere si éstos complementan la empresa que desea obtener o si servirán sus conocimientos y habilidades para administrarla. Nadie es enteramente capaz en todas las áreas en que funciona una empresa.

¿Qué clase de estilo de vida busca? Confiere mucho prestigio ser dueño de un negocio. Pero, ¿corresponde éste al estatus e imagen que desea proyectar?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, le aconsejamos usarla siguiente lista de comprobación como punto de partida en su búsqueda.

1. Periódicos. El lugar más fácil para empezar a buscar una compañía en venta es la sección de anuncios clasificados del diario, bajo el encabezado *"Negocios en venta"* u otro semejante. Por lo regular, la edición dominical comprende una lista mayor.

En algunos países hay periódicos que se especializan en oportunidades de negocios, como *The Business Opportunity Journal,* de Estados Unidos. Acuda a una biblioteca pública de su localidad y pida al encargado orientación al respecto.

2. Revistas especializadas de la industria. Gran cantidad de revistas y publicaciones contiene una sección con oportunidades de negocios clasificados por industria. Solicite a las asociaciones profesionales información sobre las industrias que le interesan y sobre sus publicaciones. Asista a una exhibición industrial y busque allí empresas en venta.

3. Bancos. Los bancos también publican boletines sobre oportunidades de negocios. En Estados Unidos, uno es el Banco Nacional Central *(First National Bank)*, de Maryland, (800) 842-BANK. Posiblemente cobre por algunos listados de boletines o de catálogos que solicite. Pregunte a los bancos de su localidad si tienen listas de empresas en venta. Los banqueros pueden ayudarle en la búsqueda, por lo que es indispensable tratar de relacionarse con ellos cuanto antes. En efecto, quizá pronto pida algún préstamo para financiar su empresa.

4. Profesionales de la industria y miembros de la infraestructura.
Hable con abogados, contadores, inversionistas de capital riesgoso, banqueros de inversión, agentes de seguros, vendedores y otros integran-

tes de la infraestructura empresarial. Ellos suelen conocer oportunidades de negocios que nunca aparecen en los periódicos.

5. **Agentes de negocios.** Éstos disponen de extensos listados de empresas en venta. Trabajan para los propietarios de éstas y reciben una comisión para comercializarlas y venderlas. Normalmente obtienen hasta 10 por ciento sobre el precio de compra. La respuesta que se dé a un anuncio muy probablemente está dirigida a un agente.

Procure negociar un "contrato con un agente de compras", donde se estipule que el agente buscará compañías en venta. Localice listas de agentes de negocios en la sección amarilla del directorio telefónico, también puede conseguir una lista de los agentes afiliados a la Asociación Internacional de Agentes de Negocios con sólo comunicarse al (617) 369-5254.

6. Propietarios de empresas. Busque negocios que le gustaría comprar y póngase en contacto con sus dueños, pregunte si desean venderlos. En promedio, tres de cada 10 llamadas despiertan el interés. Si no quieren vender, tal vez le indiquen quién está ofertando su negocio.

7. Cámaras de comercio. Algunas cuentan con asociaciones de empre sas pequeñas que ofrecen servicios de compra-venta para los negocios de su localidad. Muchas celebran juntas "después del trabajo" en las que uno puede conocer a los propietarios y encontrar oportunidades de compra.

8. Agencias para el desarrollo económico. En Estados Unidos, la Administración de Pequeños Negocios *(Small Business Administration)* y otras organizaciones para el desarrollo económico conocen empresas en venta y pueden dar información valiosa para contactarlas.

9. Fuentes de la industria. Los proveedores, vendedores, distribuidores, fabricantes y asociaciones profesionales son una buena fuente de información sobre las empresas en venta. También son de gran utilidad en el caso de las compañías de una industria en particular.

10. Listados de empresas en bancarrota. La mayoría de las revistas locales de negocios en Estados Unidos publican una lista de empresas que han presentado una solicitud de quiebra. Si cree poseer las habilidades necesarias para reconstruirlas, estos listados le darán pistas prometedoras.

11. **Amigos.** Sus amigos disponen de una amplia red de contactos. Dígales qué tipo de empresa busca y pídales que le avisen en cuanto encuentren una oportunidad. Quizá haya de ofrecerles un incentivo para que le den las mejores pistas. Pagar a la gente por su tiempo y esfuerzo es una buena práctica en los negocios.

Tip

Preséntese como una persona conocedora para que reciba una respuesta positiva por parte del vendedor o agente.

Probablemente le formulen algunas preguntas muy concretas para averiguar si el contacto desea continuar el proceso. Esta lista es el punto de arranque y demuestra que existen muchas fuentes a las cuales puede acudir durante su búsqueda. La diligencia y el trabajo duro son un requisito esencial de una búsqueda exitosa.

Consideraciones preliminares

Una vez localizada la mejor oportunidad, conteste las siguientes preguntas para poder evaluar bien la ubicación:

1. ¿Es el sitio adecuado para usted y ofrece suficiente flujo de tráfico?
2. ¿Es el sitio apropiado para los clientes?
3. ¿Cuál es el historial del negocio en el lugar?
4. ¿Cuánto tiempo lleva la empresa ahí?
5. ¿Han fracasado otros negocios? ¿Se mudan frecuentemente?
6. ¿Cómo son el ambiente y las condiciones físicas?
7. ¿Necesita remodelación? De ser así, calcule los costos que supondrá llevarla a cabo.

Algunas veces, un lugar está marcado por un estigma y conviene no instalarse allí. Por otra parte, un emprendedor quizá compre un negocio precisamente por la ubicación y el alquiler.

Analice las consecuencias financieras una vez que conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto dinero quiere ganar?

2. ¿Cuánto dinero necesitará para adquirir el negocio?
3. ¿Dispone de suficiente capital para negociar un trato?
4. ¿Necesitará encontrar otras fuentes de financiamiento? De ser así, localice algunas fuentes potenciales.
5. ¿Puede negociar las condiciones con el propietario?
6. ¿En qué tiempo calcula recuperar la inversión por medio de los flujos de efectivo?

Cuando haya contestado las preguntas concernientes a la ubicación y finanzas, consiga ayuda de expertos de la industria —contadores, abogados y banqueros— para efectuar un análisis minucioso de la adquisición.

Tip

Contrate a un propietario exitoso (no un competidor) de una compañía similar, instalada en otra comunidad, para que lo asesore.

Esta persona aportará una rica experiencia y podrá detectar áreas de interés que, de lo contrario, pasarían inadvertidas.

Finalmente, escoja al vendedor adecuado, éste debe ser cooperativo y estar dispuesto a proporcionar toda la información relativa a las finanzas, al personal y al aspecto legal. Si se muestra renuente a compartirla, tendrá motivos para preocuparse.

Las anteriores no son sino algunas de las preguntas e información que es preciso analizar si piensa adquirir una empresa. Recomendamos el libro *How to Leave Your Job & Buy a Business of Your Own,* de C.D. Peterson, publicado por McGraw-Hill. La evaluación del texto es apenas la mitad de la ecuación. Conviene investigar e intuir al mismo tiempo para tomar una decisión si un negocio es apropiado y si debiera de hacerle una oferta al dueño. Aunque se trata de una oportunidad prometedora, necesitará habilidades administrativas y experiencia en la industria. Recuerde que no todo lo que brilla es oro.

Evaluación de la empresa

Luego que ha decidido si un negocio es idóneo, la siguiente lista de comprobación le servirá de guía para recabar información.

1. Pida al propietario que le muestre las utilidades históricas y proyectadas después de que haya hecho su declaración de impuestos, así como las estadísticas de las ventas.
2. Pida también los balances generales auditados de los últimos tres a cinco años, los estados de ingresos y egresos, los estados del flujo de efectivo. Haga que su contador revise estos documentos.
3. Pregunte al propietario si tiene las razones de operación. En caso de que no las tenga, tendrá que elaborarlas usted mismo. Puede analizar las cifras con ayuda de un banquero o contador.
4. ¿Cómo se relacionan las razones de operación de la compañía con las de la industria? Si se observan desviaciones significativas, pida al propietario que le explique las diferencias. Las razones de la industria estadounidense se encuentran en *Annual Statement Studies,* publicado por Robert Morris Studies, fuente de las estadísticas y razones financieras de las industrias de país. En su nación seguramente puede conseguir fuentes afines en la biblioteca de su localidad o, tal vez, su contador disponga de este tipo de material.
5. Pida una lista del activo y pasivo actuales de la empresa.
6. ¿Cuál es la antigüedad y estado de los activos y pasivos?
7. ¿Qué clases de deudas y de otros pasivos tiene la compañía?
8. ¿Está sujeta la empresa a alguna acción legal?
9. ¿Ha estado inmiscuido el propietario en litigios? En caso afirmativo, ¿cuál fue el desenlace?
10. ¿Cuál es la antigüedad y el monto de las cuentas por cobrar?
11. ¿Cuántos documentos por cobrar se cancelaron anualmente duran te los últimos tres años por ser incobrables?
12. ¿Cuántos impuestos pagó el propietario al gobierno? Revise las declaraciones de impuestos de los tres años anteriores. Recuerde que un vendedor no puede exagerar el valor contable neto de su empresa ante las autoridades hacendarías, pues le costaría multas y sanciones.
13. ¿Ha percibido el propietario un sueldo en su negocio?
14. ¿Cuál es la estrategia para retirarse y sacar partido de la empresa?

Algo marcha mal si el vendedor no está en condiciones de suministrar esta información financiera. Verifique en la oficina correspondiente si los clientes han presentado alguna demanda en contra de él.

A continuación evalúe al personal que actualmente labora. Usted no sólo adquiere una empresa sino también un grupo de empleados. Formule las siguientes preguntas.

1. ¿Quiénes son y cuánto tiempo llevan trabajando para la compañía?
2. ¿Qué opinan de la empresa y de su futuro?
3. ¿Tienen buenas relaciones entre sí?
4. ¿Son personas éticas y honestas?
5. ¿Observan una conducta disciplinada?

Revise los expedientes del personal y busque cartas con exhortaciones oficiales, medidas disciplinarias, evaluaciones del desempeño, registros de asistencia, registros de incrementos salariales y otros datos que servirán para averiguar cuáles son los buenos empleados.

Examine después las condiciones locales, tanto económicas como políticas, y hágase las siguientes preguntas sobre el entorno de la industria.

1. ¿Cuáles son las tendencias de la industria de esta compañía?
2. ¿Qué nivel de madurez presenta el mercado?
3. ¿Este aumenta o disminuye?
4. ¿Cuáles son la tasa y el potencial de crecimiento?
5. ¿Qué capacidad tiene el mismo?
6. ¿Cuál es el ambiente competitivo?
7. ¿El mercado está saturado con competidores?
8. ¿Existe algún potencial de valor agregado?

Reúnase con clientes para averiguar qué tanto les agrada comprar en la tienda, hable con quienes entran ahí y busque a los anteriores clientes para investigar por qué ya no realizan sus compras en ese establecimiento.

Una vez analizadas las ventas y utilidades históricas, prepare proyecciones sobre la rentabilidad y el crecimiento potencial futuros. Solicite los estados financieros auditados.

* Trampa

Aun cuando el propietario del negocio le suministre los estados financieros auditados, no los utilice para las proyecciones futuras. Prepare siempre sus propios estados y luego discuta las diferencias con él.

Negocie el trato

Procure negociar con el vendedor para que asuma la deuda y ofrezca buenas condiciones en la transacción, de modo que el negocio genere suficiente dinero y usted recupere la inversión al cabo de cinco años. Pídale además que siga trabajando en el negocio de tres a seis meses para que colabore en la transición e imparta capacitación.

Lista de comprobación para la compra de una empresa

Una vez contestadas las preguntas anteriores, use esta lista de comprobación para evaluar la oportunidad de compra.

1. ¿Se adecúa lo que usted quiere del negocio a sus metas personales?
2. ¿Cuál es el potencial positivo?
3. ¿Cuál es el potencial negativo?
4. ¿Qué costos de oportunidad supone adquirir esta compañía?
5. ¿Le permitirá esta empresa llevar el estilo de vida que desea?
6. ¿Es compatible esta oportunidad de negocios con su tolerancia al riesgo?
7. ¿Cuál es el margen de error? ¿Hay suficiente flexibilidad para come ter errores y aún así sobrevivir?

Errores y obstáculos que habrán de superarse al comprar una compañía

1. No realice una adquisición sin antes evaluar de manera exhaustiva el negocio y sus estados financieros.
2. No acepte estados financieros sin auditar.
3. No compre un negocio en un mercado contraído.
4. Reflexione cuidadosamente antes de adquirir una compañía en una industria con muchos competidores.
5. No piense que puede administrar el negocio mejor que el propietario si no tiene experiencia en la industria. Necesitará tiempo para hacer milagros en una situación desesperada.

5

La compañía virtual: cómo parecer grande sin serlo

Uno de los tantos retos que encara un emprendedor, sobre todo en las primeras etapas, es la manera de competir sin recursos contra las empresas establecidas y frecuentemente mayores. Es un reto que se torna más difícil ante los cambios constantes del mercado relacionados, en gran medida, con las necesidades de los clientes y con la tecnología. Los entornos dinámicos e incluso caóticos de algunas industrias con productos de poca duración, como el software y otros artículos, exigen a las empresas flexibilidad, rapidez de acción y capacidad de cambio. Por estas cuestiones nace la "compañía virtual", tema que trataremos en el presente capítulo.

¿Qué es una compañía virtual?

El adjetivo *virtual* proviene de la industria de los videojuegos; por "realidad virtual" ha de entenderse una forma mediante la cual el sujeto pasa a formar parte del ambiente del juego, sin que en éste se ponga en riesgo la seguridad que le proporciona su verdadero entorno. Quien utiliza un casco de realidad virtual, por ejemplo, es transportado a un mundo tridimensional que parece tener existencia real, sin que en realidad la posea.

Las compañías virtuales explotan este concepto. Ante sus clientes tales empresas parecen grandes proveedores establecidos de bienes y

servicios. Sin embargo, la verdad es que su base de operaciones, además de que suele hallarse en casa del emprendedor, con frecuencia está conectada a un fabricante, a un distribuidor o a una tienda, como se advierte en la figura 5-1.

En una empresa virtual, el emprendedor puede operar desde un sitio cualquiera, como el hogar, la oficina, una localidad de veraneo, un bote, etcétera. Las posibilidades son muchas para ésta, pues no importa dónde se halle la oficina, lo principal es estar conectado vía telefónica, por fax o correo electrónico, con otras compañías para hacer negocios. Estas empresas, junto con el equipo oculto, son las que realizan las operaciones del negocio. A esto se le llama *subcontratación (outsourcing)*, tema que expondremos en la siguiente sección.

Las compañías virtuales a menudo son la única manera en que un negocio puede despegar en un industria, sin incurrir en el abrumador costo de empleados, equipo y gastos generales. Es una táctica en particular apropiada cuando el mercado ya dispone de los recursos para fabri-

TLC, una compañía virtual que mejora el estilo de vida

Algunos emprendedores fundan compañías virtuales para conservar un estilo de vida que no es compatible con la oficina tradicional. Veamos un ejemplo.

Suponga que usted fabrica mapas tridimensionales de espuma para las escuelas primarias y que los envía a Rand-McNally, el famoso productor de mapas. ¿Podría diseñarlos, fabricarlos y embarcarlos sin poseer una instalación? ¿Podría hacerlo trabajando en casa? Esto es precisamente lo que hace una compañía denominada TLC, con sede en el sur de California. John Rogers, su fundador, todavía sigue administrándola como organización virtual. Rand-McNally, su cliente, le hace pedidos a Rogers, quien le notifica entonces a su socio fabricante el volumen y la fecha de entrega. El fabricante ensambla los mapas, los empaqueta y los envía al distribuidor de Rand-McNally, quien abastece a los minoristas. Rogers no sólo puede encargarse de elaborar el producto en esta forma —en caso de llegar a necesitar vendedores o representantes— sino también de contratar una agencia de ventas o compañías que, por otras, realizan el trabajo contable y administrativo.

Lo mejor de todo es que Rogers puede tomar vacaciones e ir a esquiar en el momento que lo desee.

La compañía virtual

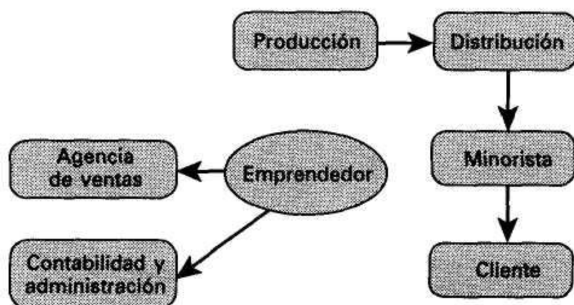


Figura 5-1.

car, ensamblar y distribuir eficientemente el producto. En este caso, no conviene en absoluto duplicar el esfuerzo.

Tip

Si quiere tener influencia en la industria, pruebe con una compañía en la red.

Si ya decidió que la compañía virtual es la mejor opción, algunas industrias ofrecen la ventaja de formar una versión avanzada de la compañía virtual o, como usualmente se dice, una compañía en la *web* o una *compañía en la red de redes.*

Imagine una telaraña, con su empresa a la mitad de la misma. No es difícil suponer, pues, que la compañía tendrá nexos con otras empresas con las que usted hace negocios y con los negocios que llevan a cabo sus socios en la red. En una red de este tipo, tanto el distribuidor como los proveedores estarán representados, como se aprecia en la figura 5-2.

- La diferencia entre una red y una compañía virtual radica en que de común acuerdo todas las compañías de la red están vinculadas por una meta común y aportan los recursos necesarios para que su empresa produzca los bienes y servicios que han de llegar al consumidor.
- Una compañía virtual es como tener diferentes departamentos de la empresa situados en varias regiones geográficas, sólo que conectados electrónicamente para cumplir un propósito común.

La compañía organizada en la red

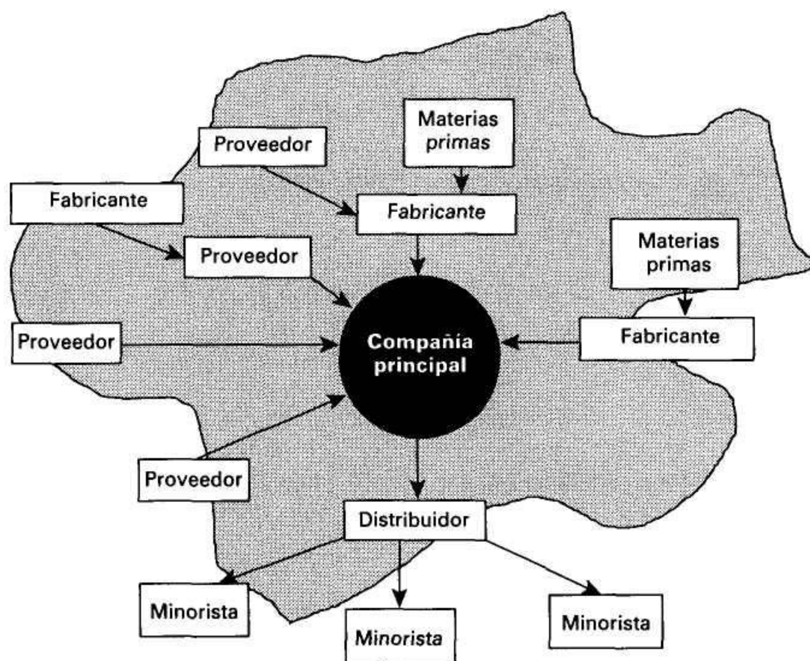


Figura 5-2.

- Si logra atraer socios de la industria que compartan sus objetivos, estará en condiciones de acortar el tiempo necesario para introducir un producto en el mercado, reducir los costos y el riesgo, así como mejorar su estatus en la industria.

Comience lentamente con uno o dos socios y poco a poco vaya incorporando algunos otros según se necesiten. No olvide escogerlos con cuidado porque la sociedad es como un matrimonio, tendrá que vivir largo tiempo con sus socios y habrá de confiar en ellos.

Hay muchas formas de asociarse a otras firmas para aumentar las probabilidades de éxito en el mercado. A continuación se explican sucintamente algunas.

1. *Sociedad en nombre colectivo.* Es la forma legal que convierte en socios a dos o más propietarios de empresas para que compartan las ganancias y pérdidas de la compañía, conforme a la participación que se estipula en el acta constitutiva de la sociedad.

2. *Coinversión.* No es tan formal como la *sociedad en nombre colectivo,* sino un simple contrato entre compañías para colaborar en un proyecto determinado.
3. *Contrato de licencia o regalías.* Una empresa puede conceder a otra el derecho de producir ciertos bienes a cambio de las regalías sobre las ventas.
4. *Subcontratación (outsourcing).* Es un contrato formal con otra compañía para que realice determinadas funciones por quien contrata.

Trampa

No establezca una compañía virtual si no conviene.

Recuerde que si contrata una compañía para hacer algo en su lugar, implícitamente acepta que aquélla producirá bienes y prestará servicios de calidad en forma puntual para que usted pueda atender las necesidades de sus clientes. Si quiere evitar problemas, no omita lo siguiente:

■ Investigue el historial de la empresa y asegúrese de que es digna de confianza; de lo contrario le aguardan sorpresas desagradables. Para hacer esto, le recomendamos conversar con los clientes, los proveedores y los distribuidores.

■ Recuerde que el subcontratista no conoce las necesidades de sus clientes tan bien como usted y que su principal preocupación es mantener seguras sus fuentes de ingreso. Así, cuando el subcontratista tenga que escoger entre sus clientes y los de otros, adivinen quién perderá. Necesita hacerle saber específicamente lo que sus clientes necesitan.

■ Cerciórese de que los proveedores tengan un panorama general de la situación. Si no lo hace, la subcontratación de las actividades de la compañía puede convertirse en una pesadilla para la coordinación. Siéntese a conversar con ellos y explíqueles cómo funciona el proceso entero.

■ Explíqueles a los subcontratistas cómo funciona su negocio y lo que usted necesita hacer para satisfacer a sus clientes.

■ Genere una situación en la que los subcontratistas lleguen a estar interesados personalmente en el éxito de la compañía. Generalmente esto sucederá si consigue demostrarles que la empresa tiene la capacidad de abrirles un mercado nuevo.

No use una compañía virtual si se cumple alguna de las siguientes condiciones. Si la utiliza a pesar de todo, se encamina a una ruina segura.

1. Su compañía dispone de todas las áreas que necesita para alcanzar sus objetivos.
2. No es claro el beneficio de la compañía virtual.
3. Su estilo gerencial no es compatible con el de los subcontratistas.

Subcontrate para competir

Cuando dispone de recursos escasos, una empresa nueva requiere de creatividad para asignarlos. La nómina es el elemento mayor del presupuesto, por lo que será la primer área donde los emprendedores intentarán ahorrar. Asignar algunas funciones o trabajos a subcontratistas independientes y alquilar empleados son dos formas de contar con un personal reducido y, aún así, seguir creciendo. Como vimos en el capítulo 3, hay varias formas de conseguir expertos fuera de la compañía.

- Asesores profesionales como abogados, contadores, bancos y juntas consultivas.
- Agencias que prestan servicios temporales.
- Soporte a la manufactura como los empacadores y los ingenieros de diseño.
- Consultores en administración, ventas, investigación de mercado y capacitación.
- Agencias gubernamentales como la Administración de Pequeños Negocios (Small Business Administration), los Centros de Desarrollo de Pequeños Negocios (Small Business Development Centres) y el De partamento de Comercio (Department of Commerce).
- Agencias de apoyo a las ventas, por ejemplo, los representantes del fabricante, los distribuidores y los representantes en el extranjero.

* Tip

Construya su empresa utilizando recursos ajenos.

Usar recursos ajenos es una expresión en el arte de los negocios que significa "pedir, obtener prestado o alquilar todo". Básicamente, representa de manera colectiva todas las técnicas creativas que aplican los emprendedores en la fase de arranque para reunir recursos. He aquí sus reglas principales:

- Contratar el menor número posible de empleados para que se ocupen de aspectos del negocio que no es posible subcontratar.

- Alquile o rente en vez de comprar el equipo y las instalaciones, de modo que no invierta los escasos fondos disponibles. En caso de arrendar, estará en condiciones de negociar el modo de no dar un anticipo y, de ser así, el costo se distribuirá a lo largo del tiempo para que coincida con el ingreso de efectivo.
- En lo posible, procure que los clientes paguen por adelantado.
- Visite las universidades y colegios de la localidad para averiguar si cuentan con un programa de servicio social en que los estudiantes trabajen en la empresa para obtener créditos académicos y experiencia laboral.

Para las áreas que desee subcontratar, encontrará profesionales y especialistas en la sección amarilla del directorio telefónico. No olvide que, tal vez, sólo necesite subcontratar una actividad de su negocio —por ejemplo, una costosa manufactura— para la cual no esté disponible o resulte prohibitivo el financiamiento inicial necesario con el que podría instalarse una planta que realice tales funciones. Un número creciente de emprendedores estadounidenses, sobre todo en el caso de los productos de consumo que se venden en grandes cantidades, buscan establecer en otros países los servicios de manufactura: en México, Hong Kong, Taiwan, Corea y China. Si sabe cómo funciona la industria, le será fácil determinar lo que su compañía debe de hacer. En términos generales, planee subcontratar todo cuanto no le sea fácil hacer.

Trampa

¡A veces no basta un simple apretón de manos!

A pesar de que nos gustaría creer que aquellos con quienes realizamos negocios son honestos y confiables, por desgracia no siempre es así. Aun cuando sean amigos o parientes, pueden surgir problemas que perjudiquen a la compañía y la relación con ellos. Muchas veces, los propietarios de empresas cometen uno de los siguientes errores:

- Prometer a los clientes lo que no podrán cumplir porque sus proveedores tampoco cumplieron con lo convenido.
- No firmaron contrato con los proveedores, de modo que carecen de un recurso legal para obligarlos a dar el rendimiento pactado.

Hoy en día, no basta un mero acuerdo verbal para realizar transacciones. Cualquier relación de negocios ha de basarse en un contrato que estipule:

1. Los deberes y obligaciones de las partes.
2. Los requisitos de desempeño.
3. Las fechas de terminación de los elementos contratados.
4. Corrección de las violaciones concernientes a las condiciones del contrato.

Un buen abogado corporativo revisará los contratos para asegurarse de que la compañía está protegida. Por ejemplo, si una empresa contrata una agencia de empleo temporal con la finalidad de que le proporcione vendedores durante una época del año en que el personal normal no es suficiente para atender el incremento de la demanda, habrá que cerciorarse de que tales vendedores tengan una formación adecuada y estén preparados para realizar la tarea encomendada. De lo contrario, habrá de invertir tiempo y esfuerzo para capacitarlos, lo cual significa un costo adicional a lo cobrado por la agencia.

Utilización de contratistas independientes

Los contratistas independientes son dueños de su empresa. En ésta se suelen ofrecer productos y servicios a otras compañías según haya sido acordado en un contrato. En términos generales, el único control que el emprendedor ejerce sobre aquéllos se relaciona con el resultado y no con los medios mediante los cuales llega al resultado. En otras palabras, puede describirles pormenorizadamente el resultado que desea —digamos, mil unidades de camiones de juguete fabricados bajo ciertas especificaciones— pero no podrá imponerles el método de fabricación.

Tip

Si quiere protegerse, consulte a un abogado o la legislación de su país.

En Estados Unidos, la Ley de Amparos *(Safe Harbor Law)* del Acta de la Oficina Fiscal *(Revenue Act)* de 1978, establece que las compañías no estarán sujetas a los impuestos laborales en una relación de empleo si:

1. Era natural que la compañía tratara a la persona como contratista independiente. Para probarlo, hay que presentar la auditoría anterior realizada por la oficina de hacienda o una carta que confirme su estatus. También puede hacerlo demostrando la prioridad de la industria, como en el caso de los vendedores de bienes raíces, quienes caen dentro de esta categoría aunque trabajan para un agente.

2. El contratista independiente archivó ante la oficina de hacienda las declaraciones en calidad de empresa.
3. El contratista independiente no ha sido clasificado como empleado con las mismas obligaciones que tenía en su carácter de contratista.

Las distinciones anteriores son en extremo importantes pues si un empleado es clasificado erróneamente como contratista independiente, usted estará sujeto ya sea a pagar impuestos atrasados, a sanciones o al pago de intereses por el periodo que haya durado la clasificación equivocada.

Los contratistas independientes son de gran utilidad para los propietarios de empresas por diversas razones:

- Éstos suelen ser especialistas en su campo.
- A menudo, cuesta menos contratarlos a ellos que a un empleado, porque no se pagan los impuestos retenidos ni las prestaciones.
- El contratista independiente paga sus impuestos y prestaciones laborales.

Si quieren hacer un buen uso de los contratistas independientes, los propietarios de empresas necesitan conocer las leyes fiscales que regulan la clasificación de los trabajadores en esa categoría. Recuerde que si no las averigua quedará sujeto al reembolso de los impuestos atrasados, a las sanciones y al pago de intereses, lo cual puede representar una fuerte suma. Para evitar problemas los emprendedores habrán de:

- Consultar un abogado que conozca las leyes y la legislación actual.
- Firmar un contrato con el contratista independiente donde se estipule que a éste no se le tratará como empleado respecto de los impuestos estatales y federales.
- Encubrir el tiempo y el modo en que se realizará el trabajo.
- Verificar que el contratista independiente cuente con el seguro de remuneración para los trabajadores.
- Confirmar que el contratista independiente tenga los permisos requeridos.

* Trampa

Las autoridades fiscales pueden imponer a la empresa graves sanciones por violar las reglas aplicables a los contratistas independientes.

Por eso, si quiere ahorrarse dinero y trámites innecesarios, manténgase alerta ante las sanciones impuestas por las autoridades fiscales a los

contratistas independientes. Es costoso ignorar, con fines fiscales, las normas referentes a los requisitos que han de cubrirse para que alguien sea considerado contratista independiente. El Servicio Interno del Tesoro *(Intemal Revenue Service)* de Estados Unidos aplicar una prueba de 20 para puntos saber qué estatus posee el empleado. Un individuo caerá dentro de tal categoría si:

1. Debe seguir las instrucciones de la empresa sobre dónde, cuándo y cómo ha de realizar el trabajo que se le asigne.
2. Recibe capacitación de la compañía.
3. Presta servicios que se integran a la compañía.
4. Presta servicios que debe llevar a cabo personalmente.
5. No puede contratar, supervisar ni pagar a sus asistentes.
6. Tiene una relación ininterrumpida con la compañía.
7. Debe ajustarse a un horario de trabajo.
8. Trabaja de tiempo completo en la empresa.
9. Lleva a cabo el trabajo en las instalaciones de la compañía.
10. Debe hacer el trabajo en una secuencia establecida por la empresa.
11. Debe presentar informes periódicos a la compañía.
12. Percibe una remuneración periódica por el tiempo trabajado, por hora, por semana y mes.
13. Recibe reembolsos por los gastos generados en su puesto.
14. Utiliza las herramientas y materiales de la compañía.
15. No tiene grandes inversiones en instalaciones ni en recursos para prestar sus servicios.
16. No puede obtener utilidades ni sufrir pérdidas por la prestación de dichos servicios.
17. Trabaja para una empresa a la vez.
18. No ofrece normalmente sus servicios al público general.
19. Puede ser despedido a discreción de la compañía por otras razones ajenas a los resultados especificados.
20. Puede abandonar el trabajo en cualquier momento sin incurrir en responsabilidad alguna.

A menudo, los empleados son un elemento costoso del presupuesto, de manera que puede haber una tendencia creciente a alquilarlos. Esta solución es diferente a la del servicio temporal. Las compañías que arriendan o administran empleados, contratan gente adecuada para la compañía de un emprendedor y luego se la "alquilan" a éste. Se encar-

gan entonces de la nómina, de declarar impuestos, así como de los seguros y otros asuntos relacionados con recursos humanos. Todo a cambio de un porcentaje del total de la nómina. Esto le ahorra tiempo y dinero a la empresa, además de que normalmente ofrece, al personal, mejores prestaciones y primas baratas al recibir atención médica.

Antes de firmar un contrato con una administradora de empleados, necesitará:

- Acudir con un funcionario para asegurarse de que la compañía tenga licencia en el estado donde opera.
- Verificar si la empresa está totalmente protegida por una aseguradora. Si dispone de un fondo de seguro, habrá de mantener en reserva 15 por ciento del total de las primas y solicitar los documentos necesarios que acrediten su seguro.
- Revisar el historial bancario de la compañía para cerciorarse de que los empleados reciben su salario a tiempo. Llame al banco con que trabaja la administradora de empleados.
- Ponerse en contacto con los empleados actuales y con los exempleados de la compañía arrendadora para verificar su confiabilidad y seriedad.
- Comprobar si la empresa cuenta con una amplia gama de opciones de seguros para los empleados.
- Asegurarse de que la compañía le suministra informes periódicos.

Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son simplemente sinónimo de la sociedad con una o varias compañías. Son, además, un medio eficiente por el que una empresa en crecimiento estructura tratos con proveedores, fabricantes o clientes para que contribuyan a reducir los costos del marketing, de las materias primas, de la investigación y el desarrollo. Los socios estratégicos invierten tiempo así como dinero en los productos y servicios, y pueden perder la inversión en caso de que la compañía fracase, por tanto, se les considera verdaderos accionistas.

Tip

Evalúe rigurosamente al posible socio.

Hay que atender cuatro criterios al buscar un socio para formar una alianza estratégica.

1. Encuentre un socio que soporte el riesgo financiero y que no corra el riesgo de perder su negocio en caso de que el suyo fracase. Para lo cual habrá de solicitar los estados financieros y ponerse en contacto con otros miembros de la industria donde sea conocido.
2. Para complementar el punto anterior le aconsejamos buscar un socio diversificado, de modo que no sea usted la única empresa con la que colabora.
3. Escoja a un socio que tenga experiencia en las alianzas estratégicas, pues comprenderá mejor los riesgos y sabrá cómo lograr buenos resultados con la alianza.
4. Encuentre una compañía que tenga mucha capacidad, así no tendrá que hacer inversiones adicionales en la planta ni en el equipo para producir algún producto.

Para localizar el socio que necesita le recomendamos estudiar su industria, platicar con los miembros de ésta, leer revistas especializadas y explorar Internet. Deje que las personas idóneas —expertos en la industria, banqueros, abogados o contadores— sepan de su deseo por formar una alianza estratégica rentable.

Un tipo concreto de alianza es la sociedad limitada de investigación y desarrollo, a la cual se recurre en las industrias tecnológicas. En ella, el elevado costo para desarrollar un producto se comparte con una compañía más sólida, con inversionistas privados o con inversionistas de capital riesgoso, quienes aportan los fondos para diseñar una tecnología de mercado benéfica para todos. En estos convenios, los socios limitados pueden deducir de impuestos su inversión en el contrato de investigación y desarrollo y, con ello, disfrutan de las ventajas fiscales correspondientes a las pérdidas de los primeros años. También comparten las utilidades futuras. A menudo, concesionan después la tecnología ante la nueva compañía para comercializarla.

Trampa

Evite los inconvenientes de las sociedades.

Una sociedad es como el matrimonio. Comienza con muchas esperanzas y con la confianza de que los socios siempre colaborarán en forma armoniosa. Por desgracia, las estadísticas revelan lo contrario. Generalmente la sociedad presenta un índice de fracasos tan elevado como el de los matrimonios y por la misma razón, esto es, por las distintas personalidades y metas de las partes. Si no se estableció ningún contrato, los problemas se agravan a medida que los socios luchan por defender su punto de vista. No dedicar tiempo suficiente para redactar

un contrato de sociedad es un error costoso, puesto que suele provocar litigios mediante los cuales se pretende resolver los conflictos y hasta destruir la sociedad.

Un buen contrato de la sociedad requiere estipular con claridad lo siguiente:

- Responsabilidades de los socios.
- Deberes y obligaciones.
- Distribución de las utilidades y pérdidas.
- Transferencia de la participación de los socios (en caso de fallecimiento o terminación).
- Duración de la vigencia de la sociedad.
- Métodos y medidas correctivas en la solución de conflictos.

No olvide que si una de las partes de la sociedad firma un contrato a nombre de ésta, todas las partes quedarán obligadas a cumplirlo. Asimismo, los socios tienen el mismo derecho para utilizar la propiedad de la sociedad. Le recomendamos asesorarse con un abogado respecto del contrato de este tipo de sociedad.

Empresa virtual en casa

Cerca de 20 millones de familias estadounidenses cuentan con oficinas en casa, mismas que generan un determinado ingreso al propietario. Además, diariamente nacen más de mil 200 negocios similares. Si a esa cantidad le agregamos el número creciente de teleconmutadores —personas que trabajan parte de la semana en casa usando la computadora, el teléfono o el fax—, llegaremos con facilidad a que 38 millones de estadounidenses trabajan en su hogar. Resulta significativo el dato de que algunas de las principales empresas del mundo nacieron en un garaje, Microsoft y Apple por mencionar dos casos de los muchos que hay.

Tip

Establezca un espacio de trabajo profesional en su casa.

Cuando trabaje en casa, será importante crear un área trabajo que ofrezca el mayor aislamiento posible, sobre todo si hay otras personas en la misma durante el horario normal de trabajo. Las siguientes recomendaciones le ayudarán a iniciar su negocio:

- Un cuarto con una puerta cerrada es perfecto. Pero en caso de no ser posible, un biombo decorado creará la sensación de intimidad para alojar el equipo y el mobiliario que necesita para administrar bien la empresa.
- Establezca un horario y notifíqueselo a las personas que desean ir a verlo. Así no recibirá visitas ni llamadas durante la comida ni a altas horas de la noche; tampoco habrá de aceptar visitas ni llamadas personales en horas de oficina.
- Uno de los aspectos complicados para trabajar en casa es que las personas no consiguen tener el "estado de ánimo" adecuado para hacer sus deberes laborales, amén de que suelen perder el tiempo en tareas domésticas. Algunas personas han llegado incluso al punto de ponerse traje y corbata o un traje de negocios para sentir que en realidad "van" a trabajar.
- Si tiene hijos, contrate a alguien que los cuide para que no sea interrumpido en los momentos menos oportunos.

Como ocurre con John Rogers —de quien ya hemos hablado anteriormente—, algunos emprendedores se han propuesto no salir más de casa y, por ello, han creado complejas compañías virtuales que pueden ser administradas prácticamente desde cualquier lugar.

El negocio en casa permite trabajar en un ambiente cómodo, a menudo sin interrupciones (en caso de no haber niños). El papeleo del negocio puede realizarse allí mientras que otras actividades se subcontratarán a empresas establecidas. Si uno necesita reunirse con los clientes, puede acudir a su oficina o a un restaurante; otra opción consiste en contratar la sala de conferencias de una compañía para utilizarla de manera esporádica. Lo que se procura evitar a toda costa es que los camiones de entrega y los automóviles propiedad de los clientes se estacionen frente a nuestra casa, pues seguramente los vecinos se quejarán ante las autoridades correspondientes.

Trampa

Asegúrese de que sea legal operar una empresa en su casa.

Un día, mientras esté sentado tranquilamente en la hermosa oficina de su casa, haciendo negocios por teléfono, el servicio postal podría entregarle una carta registrada, en la que se le notifica que está violando las leyes municipales que regulan el uso de suelo en las zonas residenciales y que prohíben hacer alguno a menos que tengan la licencia respectiva. ¿Qué pensaría usted entonces? Lo primero será "¿Cómo se

enteraron?" En realidad, las autoridades disponen de varias fuentes para hacerlo.

- Tal vez tenga usted una línea telefónica de negocios que contesta automáticamente con el nombre de la compañía.
- Quizá reciba regularmente entregas de paquetería, tal vez sea todos los días.
- Posiblemente haya muchos automóviles estacionados frente a su casa durante las horas laborales.
- Tal vez usted reciba correspondencia con el nombre de su compañía.
- Probablemente lo haya denunciado un vecino.

Casi ninguna comunidad otorga licencias a las empresas instaladas en el hogar para que operen en zonas residenciales. Por ejemplo, en Los Angeles está prohibido tener esta clase de negocios; incluso las personas que comúnmente hacen de su casa una oficina, como ocurre con los consultores, los escritores independientes y los artistas, tienen prohibido hacerlo. No obstante, se estima que 2.2 millones de familias de tal área poseen un negocio de medio tiempo o de tiempo completo.

Para evitar sanciones por desobedecer alguna ley relativa al uso del suelo, le aconsejamos estudiar las leyes y las restricciones de su comunidad.

En muchas compañías, la organización virtual es la respuesta para crecer sin necesidad de contar con grandes cantidades de capital. De este modo la compañía adquirirá la suficiente flexibilidad como para evolucionar a la par del mercado. Este tipo de estructura empresarial se pondrá en práctica durante el siguiente milenio.

Fuentes

Bhide, Amar y Stevenson, Howard H. (1992), "Attracting Stakeholders" en *The Entrepreneurial Venturede* William A. Sahlman y Howard H. Stevenson. Harvard Business School Publications, Boston.

Goldman, Steven L., Nagel, Roger N., Preiss, Kenneth (1995), *Agile Competitors and Virtual Organizations,* Van Nostrand Reinhold, Nueva York.

Helgesen, Sally (1995), *The Web of Inclusión,* Currency/Doubleday, Nueva York.

Reich, Robert B. (1992), "Entrepreneurship Reconsidered: The Team as Hero", en *The Entrepreneurial Venture* de William A. Sahlman y Howard H. Stevenson, Harvard Business School Publications, Boston.

6

Recursos para la empresa incipiente

El dilema de financiarse con deuda o capital accionario

Cuando decida cómo financiará su empresa, es importante analizar algunos aspectos fundamentales de los que, generalmente, se prescinde hoy en el mundo de los negocios. Primero, determine lo que pretende alcanzar mediante la estructura de capital. La estructura ideal ofrece suficiente dinero para financiar las operaciones y, así, disponer de efectivo cuando se necesite. En ocasiones, al conseguir financiamiento de los inversionistas particulares, el emprendedor inexperto acepta, sin la aprobación de aquéllos, restricciones sobre el futuro financiamiento externo, con lo que los inversionistas encuentran la posibilidad de controlar el crecimiento futuro de la empresa.

Segundo, el dinero se consigue a un costo conveniente, si no es que mínimo. (Algunas empresas ni siquiera están en condiciones de pagar los costos más bajos de los préstamos.) En Estados Unidos, muchas empresas grandes que, al quedar atrapadas en la manía de fusionar empresas en la década de 1980, pagaron tanto por el capital obtenido vía préstamos que pusieron en serio riesgo su supervivencia. En su famosa compra apalancada, **RJR** Nabisco terminó pagando a los inversionistas 103 dólares por acción con dinero que obtuvo emitiendo bonos. No pudo sostener el endeudamiento resultante con sus operaciones y hubo que reestructurar y vender partes de la compañía para salvarla.

Tip

No podrá obtener utilidades si paga demasiado por el dinero que compra.

Trampa

E1 alto precio que pague por utilizar dinero ajeno generalmente lo limitará mientras no liquide la deuda.

La estructura ha de ser lo bastante flexible para efectuar fácilmente cambios que se adapten a la rápida expansión o contracción de las operaciones. La estructura de capital no debe impedir a los directivos tomar las medidas que se necesiten en el futuro. Si el emprendedor quiere ofrecer a los miembros del equipo gerencial algunas oportunidades de acciones, no habrá de requerirse sino el voto del consejo de administración. No tendría que nacerse, pues, una reestructuración radical del capital accionario.

Finalmente, la estructura ofrecerá el control que el propietario desea y, al mismo tiempo, brindar a los inversionistas y prestamistas la protección y el rendimiento que necesitan. Es, por supuesto, indispensable establecer grandes compromisos, pues estos ideales no se alcanzan con facilidad.

Trampa

Desconfíe de los prestamistas "profesionales" que dicen: "Es mejor poseer 10 por ciento de algo que 100 por ciento de nada."

Esta aseveración no siempre se aplica, aunque tal vez lleve un poco de verdad, pues 10 por ciento de algo podría convertirse fácilmente en 10 por ciento de nada si el negocio no tiene éxito. Por el contrario, en una compañía rentable ese porcentaje podría ser una rebanada pequeña de pastel, aunque quizás sea una rebanada aceptable. En el área del financiamiento no hay reglas inflexibles; asegúrese de analizar rigurosamente las fuentes profesionales de fondos antes de comprometerse con alguna. La decisión dependerá finalmente de la situación y éxito del negocio.

Tip

En la estructura de capital el factor decisivo se halla en la persona que tiene el control.

En resumen, la estructura ideal garantiza:

- Suficientes fondos para las actividades
- Seguridad contra la pérdida de capital
- Flexibilidad
- Control

Financiamiento por medio de la deuda

Lo esencial de la deuda consiste en que el prestatario *debe* liquidarla junto con el servicio convenido (intereses, renta y otros conceptos). Si no se liquida según lo acordado, *esto es lo más importante,* el prestamista podrá tomar varias medidas para recuperar su dinero, ninguna de las cuales le agradará a usted, pues podría perder su negocio.

Algunos emprendedores parecen olvidar el hecho de que, cuando consiguen un préstamo, están participando en un juego que podríamos llamar "Apueste su compañía". Hacen un trato con el prestamista y garantizan con su negocio que las cosas saldrán conforme a lo planeado. Si los planes fracasan, corren el riesgo de perderla. Insistimos en esto para subrayar el riesgo que entraña el financiamiento. No es algo que pueda tomarse a la ligera sino que, por el contrario, es un compromiso más bien serio.

La deuda asume varias modalidades que se explican a continuación.

Préstamos directos

Conseguir financiamiento de un banco, de otra institución financiera, de un particular, de otra compañía, del gobierno o de otra entidad origina una responsabilidad que se registra como documento por pagar en la sección del balance general correspondiente al pasivo. Si se vence al cabo de un año, se anota en la sección de los estados financieros correspondiente al pasivo a largo plazo.

Según el trato que efectúe, el documento tendrá garantía (colateralizada) o no la tendrá (préstamo con firma). En caso de incumplimiento de un trato del segundo tipo, el prestamista podrá entablar un juicio por la cantidad que ampara el documento más los gastos legales.

Por el contrario, si no se cumple lo estipulado en un documento con garantía, podrá solicitar al tribunal tomar posesión del activo o activos pignorados como garantía y venderlos. Los productos de la venta se abonarán al saldo del documento por pagar.

Trampa

La pérdida de la garantía no siempre libera de la responsabilidad de la deuda.

Supongamos que usted obtiene del banco un préstamo por 20 mil dólares, dejando como garantía su máquina de moldear. Por alguna razón no puede pagar. Luego, el banco acude a los tribunales y defiende su caso ante el juez, además prueba que el documento es legal y que us-

ted no cumplió lo estipulado. Entonces, solicita al tribunal una orden judicial con la que el comisario queda autorizado a tomar posesión de la máquina.

El comisario llega a la planta y confisca la máquina, pero ésta apenas vale cinco mil dólares, mismos que sólo sirven para cubrir una parte mínima de lo adeudado al prestamista y al abogado. Pese a ello, *usted todavía debe 15 mil dólares*, aparte de los honorarios completos del abogado y los costos legales que genere el proceso, según el tipo de contrato que usted haya firmado. En general, los prestamistas insisten en que el prestatario pague los gastos legales, que suelen ser grandes. En este caso, los cinco mil dólares quizás apenas sirvan para liquidar estos últimos.

Por tales razones, la mayoría de los prestamistas desconfían de las garantías que de inmediato no pueden convertirse en efectivo, como los valores y los documentos por cobrar. También quieren que la garantía esté ubicada en un lugar accesible y que posea un valor reconocido de mercado. En una palabra, desean un aval que tenga liquidez.

Esto explica por qué los prestamistas se muestran renuentes a conceder préstamos y por qué, al otorgarlos, procedan con gran cautela. Casi siempre exigen una fuente primaria y secundaria que liquide el préstamo y, de este modo, se aseguran de que podrán cobrarlo. La fuente primaria puede ser el flujo de ingresos de la compañía y la secundaria la venta de la garantía. Saben que es difícil cobrar un documento, por lo que no acceden a financiar si no están seguros de recuperar su inversión. Rara vez lo prestan con la esperanza de recurrir a la garantía (en caso de incumplimiento), pues esperan cobrar su dinero y los intereses, no la propiedad ni el negocio del deudor.

Muchas negociaciones giran en torno a la persona responsable de la deuda, es decir, si quien firmó el documento lo hizo en nombre propio o como funcionario de la empresa y si, de alguna manera, indicó que aceptaba las responsabilidades personales de la deuda. Debe ser muy cuidadoso con las promesas que hace por escrito y en forma oral acerca de su responsabilidad.

Tip

En lo posible no asuma una responsabilidad personal por las deudas corporativas ni firme en nombre propio las obligaciones de la compañía.

La garantía personal estipula que, en caso de que la compañía no cumpla lo estipulado en el documento firmado a su nombre, el propietario asumirá la responsabilidad. Una de las ventajas de la sociedad anónima es la protección de los activos personales contra las deudas corporativas, aunque la garantía personal destruye esta ventaja.

Casi siempre los bancos exigen una garantía personal si la propiedad de la compañía está concentrada, es decir, si el fundador posee la mayor parte de las acciones o todas. Se cercioran de que la dirección de la empresa esté motivada para liquidar la deuda. Si el prestatario no paga, se aseguran de que está en posibilidades de hacerlo por medio de una garantía. No quieren que salga indemne del incumplimiento, como sucedió en el escándalo de Silverado Savings & Loan, donde el prestamista cargó con el peso de las pérdidas.

Otro problema de la garantía personal es que suele ser *continua:* mientras la deuda esté vigente, el prestatario será responsable, lo que ocurre aun cuando se liquide el préstamo y se adquiera otro. La garantía persiste mucho después de que uno olvida haberla firmado.

* Tip

Insista en que la garantía personal expire cuando se liquide el préstamo de la compañía. O bien, al liquidar el adeudo, envíe una carta certificada donde cancela aquélla.

Una garantía ordinaria también permite al banco u otros acreedores ampliar el pago del préstamo o modificar otras condiciones sin consentimiento del aval. Negocie el derecho de aprobarlas.

Programas del gobierno

Una de las estrategias poco conocidas radica en obtener financiamiento de varias dependencias gubernamentales, algunas veces a un costo relativamente bajo. Distintos libros ofrecen listas completas de las dependencias del gobierno estadounidense que ayudan a financiar nuevas empresas, léase *Rick Stephan Hayes. How toFinance Your Small Business with Government Money: SBA Loans, John Wiley & Sons,* Nueva York, 1990.

Negociar con el gobierno es un tema controvertido entre los emprendedores, pues no aconsejan participar en los programas oficiales de ¿mandamiento debido a los múltiples trámites y al papeleo tan intrincado por el que suelen pasar. Otros dicen haber encontrado dificultades imprevistas (algunos dirán, en broma, que el gobierno no necesita ni tiempo ni estudios para rechazar una propuesta de financiamiento). Un banquero hará lo posible por ayudarlo si está convencido de que usted lucha por superar una situación difícil; en cambio, el gobierno no será demasiado tolerante. Esto se debe a que ambas partes aplican reglas diferentes.

Por otro lado, los emprendedores utilizan exitosamente los programas de financiamiento gubernamental. El papeleo y la lentitud de los

procedimientos no constituyen obstáculos infranqueables, aunque sean molestos. Con justicia hemos de reconocer que otros prestamistas responden con la misma lentitud ante la solicitud urgente de capital y obligan a que nos sometamos a trámites burocráticos engorrosos. Hoy los organismos gubernamentales intentan reducir el número de trámites y responder en una forma expedita a las peticiones de financiamiento. En Estados Unidos, algunas de las fuentes de financiamiento gubernamental que dan buenos resultados a los emprendedores son la Administración de Pequeños Negocios, las compañías de inversión para la pequeña y micro empresa, así como los programas estatales.

Administración de Pequeños Negocios *(Small Business Administration).* Por lo general, esta organización aparece en toda convención sobre el financiamiento de la pequeña empresa en Estados Unidos. No es de extrañar que financie todo tipo de negocios, aunque fundamentalmente ofrezca dos clases de programas. El primero es un programa de avales que garantiza hasta 90 por ciento de los préstamos otorgados mediante los canales bancarios normales. Si uno recibe un préstamo por 100 mil dólares de un banco y no cumple, el gobierno pagará al banco 90 mil dólares. Este programa puede garantizar préstamos hasta por 750 mil y, en casos especiales, hasta de un millón de dólares.

Un préstamo directo de esta organización no podrá rebasar los 150 mil dólares. Por desgracia, en ocasiones no hay fondos disponibles para cubrir tales sumas. Las filas seguirán aumentando ante las oficinas bancarias mientras el congreso no apruebe el subsidio para que la Administración conceda préstamos directos. Ocurre con frecuencia que los préstamos directos cobren intereses más bajos que los otorgados por los bancos.

Este tipo de crédito puede concederse por un plazo de 10 años, salvo que se destinen a capital de trabajo, en tal caso el plazo será de siete años. Los préstamos para construir instalaciones pueden ser de 25 años y casi siempre se liquidan en abonos mensuales iguales.

El segundo tipo de préstamos que otorga esta dependencia gubernamental es el programa 7A de préstamos sobre activos. Éste fue establecido para que los emprendedores consigan financiamiento por medio de sus activos duros, como son el equipo, los edificios y demás bienes inmuebles. Gran parte de la ayuda financiera tiene por objeto apoyar a las empresas establecidas que necesitan ampliarse. Los préstamos también se canalizan hacia las compañías incipientes, aunque a éstas les puede resultar difícil conseguirlos.

Hay muchas otras fuentes de financiamiento gubernamental. El Departamento de Agricultura (Department of Agriculture) dispone de

un programa que contribuye a financiar a las empresas instaladas en zonas rurales. En varios estados hay, además, programas que financian nuevas compañías; por ejemplo, Carolina del Norte tiene un fondo de 20 millones de dólares, e Indiana y otros estados cuentan con programas parecidos. A veces, en las comunidades locales existen programas de desarrollo industrial para financiar compañías que parezcan atractivas.

Compañías de inversión para la pequeña empresa (CIPE) y compañías de inversión para la pequeña empresa minoritaria (CIPEM). En Estados Unidos, las compañías de capital riesgoso, con licencia del gobierno federal y bajo su regulación, deben tener un capital privado mínimo de tres a cinco millones de dólares para recibir financiamiento barato hasta por el triple de cada dólar de inversión privada. Si bien estas empresas son propiedad de individuos, muchas pertenecen a bancos y a otras instituciones financieras como un medio de inversión patrimonial para la pequeña empresa. La compañía de inversión para la pequeña empresa puede destinar hasta 20 por ciento de su capital para cualquier tipo de inversión, mientras que la compañía de inversión para la pequeña empresa con participación minoritaria hasta 30 por ciento de su capital.

Programas estatales del gobierno estadounidense. Los organismos de desarrollo regional, estatal y municipal también son buenas fuentes de financiamiento. El gobierno quiere empleos para sus gobernados y, por tanto, está dispuesto a garantizar y ofrecer préstamos, realizar negociaciones de capital riesgoso o colaborar con las fuentes de financiamiento. Algunos estados como Michigan, Wisconsin y Pennsylvania son atractivos porque cuentan con fondos destinados a las personas que fundan empresas.

Los fondos estatales de pensiones ayudan de manera decisiva a los propietarios de empresas minoritarias para conseguir financiamiento. Además, en algunas regiones existen subsidios municipales o comunitarios, sobre todo si la empresa está ubicada en una región económicamente deprimida. Para mayor información lea *Free Money From the Federal Government For Small Businesses and Entrepreneurs*, obra de Laurie Blum, publicada por John Wiley *8c* Sons.

Proveedores. Gran parte de las compañías se sirven del dinero de los proveedores para financiar sus operaciones. En el balance general esto aparece en la sección Cuentas por pagar.

Tip

El dinero de los proveedores suele ser el de menor costo para "obtener prestado", por lo que puede utilizarlo sin restricciones.

Los proveedores desean tanto tenerlo a usted como cliente que harán lo imposible por financiar la nueva empresa. Busque proveedores que, con tal de convencerlo, le ofrezcan largos plazos de pago. En esto consiste precisamente el principio fundamental de los nuevos empresarios, buscar la manera de obtener dinero de aquellos que se beneficiarán con su negocio, pues no sólo tienen una buena razón para prestar dinero, sino que, además, son expertos en la industria, lo que les ayuda a hacer lo que hacen. Por lo común, están seguros de saber escoger a los ganadores.

Arrendamiento. El arrendamiento es una forma de financiamiento, en donde el alquiler no es sino un pasivo. Una vez que se ha firmado un contrato de este tipo, su obligación consistirá en pagar al arrendatario por utilizar el activo en cuestión. La obligación que asume al firmar debiera aparecer en el balance general, pero rara vez se anota. Algunas veces se incluye a pie de página, por eso se llama *financiamiento fuera del balance general.* Es una manera de obtener un préstamo cuantioso que no indica, al lector inexperto en estados financieros, la situación real de la compañía.

Tip

E1 arrendamiento puede ser una forma de vender el capital social.

A un inversionista privado tal vez le interese la nueva empresa, pero por alguna razón no está dispuesto a aceptar una posición minoritaria en el capital social. Como usted necesita el dinero para adquirir equipo, permítale, pues, comprar el mismo y arrendárselo a usted, con lo que disipará así algunos de los temores del inversionista.

Factoraje (crédito industrial). Es una vía de financiamiento mediante la cual las empresas venden, con descuento, las cuentas por cobrar a una compañía financiera comercial, llamada *comisionista.* Es un mecanismo que aumenta el flujo de efectivo cuando éste es limitado y las cuentas por cobrar son considerables. Es un financiamiento a corto plazo que resuelve temporalmente la escasez de flujo en efectivo. El emprendedor dispone de fondos al momento de ofrecer una prueba del embarque o

en la fecha promedio de vencimiento de la factura. Los contratos de factoraje tienen una vigencia aproximada de un año.

Los comisionistas ganan al adquirir las facturas de la compañía y al cobrarlas agregando sus honorarios profesionales. A diferencia de los bancos, los comisionistas compran, pagan y obtienen de inmediato la propiedad de las cuentas por cobrar. Si un deudor no liquida su adeudo, puede sufrir una pérdida. Algunos comisionistas exigen que el emprendedor establezca una reserva aproximada de cinco por ciento de la cuenta para las deudas incobrables. Si no la cobran en un plazo de 120 días, retiran la reserva. Si la cobran, su rendimiento sobre la inversión es mayor que el de los prestamistas comunes.

En este tipo de financiamiento, las cuentas por cobrar no son usadas como garantía del préstamo, sino que se venden con descuento al comisionista. Por ejemplo, si éste utiliza un solo cargo y descuenta seis por ciento, el vendedor recibirá 940 por cada mil dólares de cuentas por cobrar.

Algunos comisionistas descuentan de conformidad con una tarifa, pagan un pequeño porcentaje inicial y, posteriormente, añaden otro según las cuentas que cobren en 30, 60 o 90 días. Los comisionistas se encargan íntegramente del procedimiento de cobranza, por ejemplo, de enviar las facturas y otras funciones contables. A los clientes se les notifica, por un lado, que su cuenta pasa a manos del comisionista y, por el otro, que en lo sucesivo se le deberá pagar a ésta.

Algunos propietarios recurren al factoraje cuando el banco rechaza una solicitud de crédito que han buscado garantizar con las cuentas por cobrar. Los bancos actúan de esta forma dada la naturaleza impredecible de la garantía y su dificultad para cobrarla.

Si su empresa es nueva y si las cuentas por cobrar se evalúan como un riesgo crediticio marginal, quizá no encuentre un comisionista dispuesto a aceptarlas. Francamente, aunque los comisionistas asumen mayores riesgos y otorgan préstamos generosos, al contrario de los bancos comerciales, necesitan tener la seguridad de que los clientes pagarán las facturas. Por tanto, suelen analizar con rigor los créditos de cada deudor, así como la calidad y el valor de las facturas antes de comprarlas. Observarán la solidez de las cuentas por cobrar y la confiabilidad del crédito de las facturas que se desean vender. Por último, fijarán límites de crédito a cada cliente.

Tip

£1 factoraje no es una manera fácil de obtener dinero, aunque sí uno que convierte rápidamente los documentos por cobrar en efectivo.

Las ventajas del factoraje consisten en su capacidad para pagar facturas, recibir de inmediato una inyección de efectivo y favorecer un mejor crecimiento que el ofrecido por el crédito tradicional. Además, la comisión es un gasto y es deducible del ingreso gravable. Fundamentalmente, el emprendedor adquiere un seguro contra las deudas incobrables.

Las desventajas del factoraje yacen en el costo elevado que cobra el dinero comparado con el financiamiento tradicional y las ganancias, a veces escandalosas, que obtienen los comisionistas. Si a una empresa le interesa el flujo adecuado de efectivo pero no la cobranza, posiblemente financie las cuentas por cobrar mediante un banco comercial, opción que resulta mucho más económica.

En términos generales, podemos comparar el factoraje con el uso de una tarjeta de crédito para la empresa. Los comisionistas son la mejor opción para las compañías con largos intervalos entre producción, venta de bienes y cobranza. Las empresas iniciales e incipientes, junto con las industrias de servicios, son los candidatos idóneos para el factoraje, lo mismo que los negocios con problemas de flujo de efectivo.

Hable con otros emprendedores de su industria y también con integrantes de la infraestructura para obtener recomendaciones y sugerencias a fin de saber qué empresas de factoraje pueden ser empleadas. Las asociaciones profesionales son otra fuente excelente para localizarlas en la industria. Para mayor información póngase en contacto con alguna asociación o con una empresa de factoraje en su localidad.

Bonos. El bono es un tipo de pagaré emitido por una sociedad anónima, pero es un instrumento más formal que el pagaré. Comprende varias cláusulas que deben ser observadas. De lo contrario, el fiduciario que supervisa la administración del bono declarará el incumplimiento por parte del emisor.

Algunos creen erróneamente que los bonos son exclusivos de las grandes empresas. También las empresas pequeñas pueden utilizarlos para reunir fondos y ofrecen al tenedor algunas ventajas que no tiene el portador de un pagaré.

- Los bonos se negocian más que los pagarés.
- Terceras personas intervienen para vigilar el proceso.
- Los tribunales se muestran mayormente receptivos a las quejas de un grupo de tenedores de bonos que a las de tenedores de pagarés.
- La inclusión de opciones, garantías y formas de conversión en el bono dan a su tenedor varias o todas las ventajas de la propiedad, de

manera que disfruta de la prosperidad de la empresa. El inversionista participa así en las bondades de la deuda y de las acciones.

Aunque la compañía disponga de un instrumento flexible que le servirá para reunir capital, comprobará que los costos de colocar una emisión de bonos casi siempre rebasarán los costos de reunirlo mediante pagarés. En efecto, puede costar dinero firmar un simple pagaré en el banco. Éste tal vez quiera que el cliente conserve en su cuenta un saldo compensatorio de 20 por ciento sobre el préstamo, con lo que de manera automática se incrementarán los costos; puede insistir en realizar periódicamente otras auditorías contables y esto también ocasionará gastos.

Trampa

No todos los costos del financiamiento se pagan con intereses.

En ocasiones, los bonos se venden a quienes invierten en nuevas empresas, junto con alguna clase de instrumento accionario. Por ejemplo, una unidad de dos mil dólares podría constar de un bono de mil dólares y de 100 acciones comunes, mismas que podrían ser de una clase especial que conceda a los inversionistas ciertas preferencias en el ingreso, derechos sobre los activos o derechos limitados de votación en determinadas circunstancias. Una de las ventajas de la organización como sociedad anónima consiste en la extraordinaria flexibilidad y en las opciones de financiamiento con que cuenta el fundador.

Gestores de financiamiento. Hay muchos consultores financieros que no sólo ayudan a planear la emisión de bonos, sino que además relacionan al cliente con inversionistas potenciales aunque, en general, cobren anticipo y honorarios profesionales. Comúnmente, los consultores financieros trabajan con firmas cuyas necesidades de capital están por debajo del mínimo exigido por los banqueros. Como cabe suponer, son flexibles en sus operaciones y capacidades.

*** Trampa**

Desconfíe de los charlatanes que se presentan como **gestores de financiamiento y consultores financieros. Desconfíe de los que prometen reunir dinero pero exigen un anticipo de sus honorarios. No pague el anticipo solicitado.**

Estos tratos disfrazan ingeniosamente préstamos de bajo interés provenientes del exterior. Recuerde siempre que no hay *Santa Claus* en el mercado del dinero. Cuando negocie en el mismo encontrará personajes insólitos. El dinero atrae todo tipo de personas con diversos motivos, tanto buenos como malos, de este último tipo la mayoría.

El dinero atrae a personas en quienes no se puede confiar, pues consideran al mercado de dinero como una forma simple para enriquecerse. Sea selectivo cuando elija a las personas con quienes hará tratos y no piense que es difícil descubrir a estos falsos negociantes que viven en zonas residenciales, poseen oficinas elegantes y pueden ser en extremo convincentes.

En el mundo de las finanzas abundan también los incompetentes que prometen dinero sin cumplir sus promesas. Tampoco cuentan con los contactos que aseguran tener.

Hay soñadores convencidos de poder hacer algo por el cliente, cotizarlo en la bolsa o ayudarlo en otras formas, pero no es así, dado que la mayoría de ellos son poco realistas. Es fácil descubrirlos aunque, por desgracia, quizá no queramos hacerlo, pues generalmente nos inclinamos a creer en lo que dicen y en sus sueños.

Por último, hay quienes trabajan en la periferia del mercado del dinero y simplemente no saben lo que ocurre.

Tip

Verifique los antecedentes de los gestores de financiamiento, pídales referencias y confírmelas. Localice intermediarios interesados en su negocio, que lo conozcan y gocen de buena reputación.

Otras instituciones financieras. Hubo una época en que el banco comercial tradicional era la única fuente de financiamiento en la ciudad. En cambio, hoy día existen organizaciones que "venden" dinero al público con varias alternativas y condiciones. Algunas son: 1) instituciones de ahorro y crédito, 2) uniones de crédito, 3) compañías comerciales de financiamiento y 4) prestamistas sobre activos duros.

Instituciones de ahorro y *crédito*

No hace muchos años, las compañías de ahorro y crédito estadounidenses sólo concedían préstamos sobre bienes raíces, única finalidad para la cual habían sido fundadas. Después, en la década de 1980, se apresuraron a emular los servicios de los bancos comerciales cuando el Congreso lo permitió. Algunas buscaron agresivamente otorgar crédito comercial. Sin embargo, los escándalos de S & L, a principios de la década de 1990, agotaron esta fuente de financiamiento; ahora no obstante empieza a retornar paulatinamente.

Uniones de crédito

Fundadas originalmente para atender las necesidades de los trabajadores de las grandes organizaciones, sobre todo para financiar la compra de electrodomésticos, automóviles y mejorar su vivienda, las uniones de crédito más grandes se han ramificado para ayudar a sus integrantes a financiar otras actividades. A veces no se requiere trabajar en una compañía para afiliarse a este tipo de asociaciones. En Richardson, Texas, una unión de crédito acepta miembros provenientes de otras compañías de la localidad.

Tip

Las uniones de crédito ofrecen razonables condiciones de financiamiento.

Trampa

£1 préstamo conseguido de una unión de crédito suele ser a corto plazo y limitado.

Las uniones de crédito, en general, no conceden préstamos cuantiosos —digamos 50 mil dólares o más. Estas se sienten seguras con créditos que fluctúan entre 10 mil y 20 mil dólares. Puede, por ello, recurrir a estas asociaciones para obtener pequeños préstamos personales.

Compañías comerciales de financiamiento

En Estados Unidos, Beneficial, CIF, Household, GMAC, Associates y The Money Store son nombres de empresas que prosperan prestando dinero a personas a quienes los bancos niegan un crédito.

Aunque las firmas anteriores son famosas, en especial por sus actividades relacionadas con el crédito al consumidor, realizan grandes negocios con las instituciones comerciales. Algunos de sus préstamos son enormes, con un plazo, para liquidar la deuda, de tres a cinco años. Vale la pena que sea cuidadoso con ellas, pues los préstamos cuestan más que los otorgados por un banco comercial. Los prestamistas son profesionales que analizan la situación del cliente e, incluso, suelen dar algunas sugerencias.

Prestamistas sobre activos duros

Algunas compañías prestan dinero contra los llamados activos duros, esto es, equipo y maquinaria que son activos tangibles con un valor reconocible de realización. La mayoría de sus clientes han agotado ya otras fuentes de financiamiento, principalmente por una clasificación

crediticia negativa. Una prima, más 10 por ciento es un buen trato en este segmento del mercado de dinero. Quienes prestan sobre activos duros deciden pronto el financiamiento y ofrecen excelentes recomendaciones.

Financiamiento con capital accionario

La participación significa propiedad, es decir, la participación que el dueño posee en el negocio. Es sabido que los dueños se reservan lo restante después de que todos reciben su pago, desde proveedores y empleados hasta banco y gobierno. No por nada a esto se le conozca también como *resultado final.*

La participación es un concepto complejo proveniente de una combinación de tres elementos: 1) el derecho a controlar, 2) el derecho al ingreso y 3) el derecho a los activos.

1. *El derecho a controlar.* El control se adquiere con la capacidad de elegir a la mayoría del consejo de administración, esto es, los funcionarios que gobernarán la compañía. También se logra mediante la propiedad de las acciones. No se requerirá el control mayoritario si las acciones están dispersas entre personas que difícilmente se reunirán para arrebatarle a usted el poder.

Tip

Poseer la mayoría de las acciones con derecho de voto es la clave del control.

2. *Derecho al ingreso.* Una cosa es el control y otra muy distinta el ingreso. Una clase de acciones comunes tiene derecho de voto pero a veces ningún otro derecho; en cambio, otra clase de acciones posee el derecho al ingreso con algún criterio prioritario pero no el de voto, salvo que no sean incluidas ciertas cláusulas. De este modo, los emprendedores podrán mantener el control sobre su negocio con la condición de que cumplan las estipulaciones concernientes a las acciones preferenciales.
3. *Derecho a los activos.* El derecho a los activos de una compañía en decadencia variará según los instrumentos financieros que se utilicen. A los emprendedores no les interesa mucho lo que le suceda a la compañía, pues piensan que en ese momento ya no estarán allí.

Tipos principales de participación

Los tipos básicos que veremos en esta sección son 1) el emprendedor, 2) su familia y amigos, 3) tarjetas de crédito y 4) la "red de ángeles".

El emprendedor. En la mayor parte de las compañías, el fundador es la primera persona que la financia con su dinero. Si está convencido del éxito del negocio, con seguridad habrá aportado fondos para iniciarlo y convencer a los demás accionistas de invertir más capital. Este tipo de participación siempre resultará una forma sencilla y económica de capital.

Familia y amigos del emprendedor. Son una de las fuentes para reunir el capital inicial. Los padres, por ejemplo, son personas accesibles, conocen la situación y prestan dinero, pero lo hacen sobre todo por su relación de consanguinidad que por una consideración realista del proyecto.

Hay momentos en que conviene utilizar el dinero de la familia, pero no crea que esto no entraña problemas. Los parientes pueden ser más exigentes que los acreedores externos. A veces importunan sin la menor consideración. Algunos emprendedores aconsejan prescindir de esta forma de financiamiento. No tome los ahorros de toda la vida de la tía Juana para iniciar un proyecto, aunque parezca prometedor. La tía tal vez necesite su dinero; si lo pierde, ella quedará en la miseria y usted tendrá en casa un huésped de por vida.

Trampa

Si pierde dinero de la familia tendrá que pagarlo por el resto de su vida *y* no con dinero sino con respeto y relaciones. *Sea en extremo cuidadoso con estos fondos.*

La misma recomendación vale para los amigos. Si a uno le pedimos un préstamo, seguro perderemos su amistad aunque terminemos pagándole el adeudo. Pese a que hay tratos de negocios que se realizan entre amigos, siempre es recomendable ser cautos. Por lo demás, también ha de tenerse en cuenta el negocio, pues algunos amigos y compañeros se sentirán ofendidos si no se les invita. Como alguien dijo: "Mejor que se ofendan fuera de la empresa que al interior de la misma. Al administrar un negocio tendré que hacer cosas que molestarán a los inversionistas. Tarde o temprano mi cuenta de gastos será demasiado costosa, de no pagar con dinero de la empresa, tendré que hacerlo con dinero de mi bolsillo. Por ello es preciso tener siempre en cuenta que, desde el momento en que admitimos a terceros en el negocio, las reglas cambian".

No hay que confundir las relaciones sociales con el negocio. No podemos tratar a los amigos igual que a los accionistas externos. Los hombres de negocios prefieren mantener una relación estrictamente empresarial cuando se trata de hacer negocios. Principalmente por esto no tratan sino con profesionales del financiamiento.

Tarjetas de crédito. Aunque es una de las opciones menos comunes de financiamiento, esta alternativa permite solventar las necesidades a corto plazo y son una herramienta que utilizan algunos emprendedores. Es un método caro y riesgoso para reunir fondos. Con todo, representa una alternativa de empleo temporal cuando no se dispone de las fuentes comunes de financiamiento. Varios emprendedores la emplean al inicio para conseguir capital de trabajo o de expansión, especialmente cuando los prestamistas típicos no los consideran "sujetos de crédito". El financiamiento mediante tarjetas de crédito sirve de puente para salvar los problemas que plantea la escasez de fondos en la fase incipiente.

Tip

Asegúrese de contar con suficiente flujo de efectivo para realizar los pagos de la tarjeta de crédito.

Use esta fuente de financiamiento sólo cuando no haya otro medio de obtener capital operativo. Normalmente, de cada fuente puede conseguirse una línea de crédito no garantizada de mil a cinco mil dólares. Algunos emprendedores ingeniosos solicitan varias tarjetas para financiar sus necesidades de fondos.

La principal desventaja radica en que las tarjetas requieren pagarse en un plazo de 30 días y cobran altas tasas de interés. Reflexione y decida si conviene saldarlas con tal de obtener dinero. Además, el tarjetahabiente contrae personalmente la deuda.

La mejor técnica para conseguir efectivo de las tarjetas consiste en tratar de obtener, a la vez, varias tarjetas (de crédito) con privilegio crediticio en efectivo. Así, al hacer uso de ellas para una sola cosa, no faltará a la verdad cuando declare que no tiene deudas pendientes.

Esta manera de disponer de efectivo es como si consiguiera una línea bancaria de crédito. Cuando requiera dinero, lleve la tarjeta a su banco para recibir efectivo o hacer que lo depositen en su cuenta. Sin embargo, es preciso recordar que, por los anticipos de efectivo, las emisoras de tarjetas cobran una cantidad adicional o una tasa mayor que la ordinaria.

Busque las tasas de interés más bajas del mercado, pues las ofrecidas por las tarjetas de crédito son extremadamente competitivas y las compañías recientes ofrecen tasas bajas con mayores servicios.

Absténgase de utilizar el financiamiento con tarjeta para iniciar un negocio o pagar los gastos fijos, por ejemplo, el equipo empleado en su empresa. Los emprendedores han de tener suficiente efectivo de sus fondos personales para comenzar el proyecto. Pero si usted todavía no

es sujeto de crédito bancario, las tarjetas le suministrarán, de manera rápida, el capital necesario.

Tip

Use las tarjetas de crédito como soporte en momentos de falta de liquidez y reemplácelas cuanto antes con el financiamiento ordinario.

Desde el punto de vista fiscal, las deducciones que ofrece una tarjeta de crédito son iguales a las de cualquier otro préstamo. El derecho de deducir las tasas de interés depende enteramente del propósito al que se destinen los fondos. Sin importar lo elevado de los intereses, son deducibles en el momento en que se incurren y no en el que se pagan.

Le aconsejamos liquidar todo el saldo de su tarjeta en un plazo no mayor a 30 días para evitar precisamente que se acumulen los intereses. Si se retrasa en los pagos, la morosidad puede influir en la capacidad de obtener préstamos en el futuro.

La **"red de ángeles".** Los inversionistas privados, conocidos como *ángeles de negocios,* son individuos o grupos de individuos ricos que aportan fondos a las empresas. Con frecuencia, son la única fuente de capital riesgoso para los emprendedores. Estudios recientes revelan que, en Estados Unidos, hay aproximadamente un millón o más de estas personas que durante el año invierten capital accionario en empresas.

Los "ángeles" rara vez son multimillonarios pues, de acuerdo con varios estudios, su ingreso medio anual es de 250 mil dólares. Algunos son propietarios de negocios, ejecutivos o profesionales un poco mayores de edad que los emprendedores a quienes financian.

Estas personas invierten pequeñas cantidades de su propio dinero. Por ello, la mayoría de sus inversiones no llega a los 100 mil dólares y, generalmente, no rebasa los 500 mil. El "ángel" medio invierte cerca de 35 mil en cualquier compañía, pero lo hace casi siempre en aquellas que están situadas dentro de un radio aproximado de 75 Km de su casa. A ellos les gusta familiarizarse con la empresa o industria en la que arriesgaron su dinero.

Los "ángeles" prefieren invertir en compañías incipientes, por ello es más fácil conseguir este tipo de inversiones que otras. Por lo demás, ofrecen mejores tasas de interés que los bancos e imponen menos restricciones que los inversionistas de capital riesgoso. A pesar de los beneficios que traen consigo, son pocos los que pretenden influir en las decisiones de las compañías; que lo hagan o no depende, por un lado, de la industria en cuestión y, por el otro, de la cantidad de dinero que hubieran invertido. Tal vez quieran desempeñar una función con-

sultiva o ser miembros del consejo de administración. Independientemente de todo esto, esperan obtener, al cabo de dos a cinco años, rendimientos equivalentes de tres a cinco veces su inversión inicial.

No es sencillo, empero, localizar a estos inversionistas. Comience la búsqueda dentro de su ramo y póngase en contacto con su abogado, contador, banquero, asociación comercial o grupo profesional. Las agencias locales de desarrollo económico o las cámaras de comercio disponen, con mucha probabilidad, de listas de inversionistas potenciales.

Tip

Para encontrar "ángeles" recurra a personas que brinden asesoría: banqueros comerciales, banqueros de servicios múltiples, consultores financieros y planificadores, personas que se especialicen en reunir pequeñas cantidades de capital.

Los intermediarios crean una pequeña red de "ángeles" para invertir en negocios que descubren y recomiendan. Consulte en la *Sección amarilla* "Administración de inversiones, consultores, financieros, planificadores financieros" u otro encabezado afín. En Estados Unidos, uno de los bancos de servicios múltiples es el Instituto del Capital (Capital Institute), (800) 748-6887, con oficinas por todo el país. Los consultores y planificadores financieros normalmente prestan sus servicios en una compañía dedicada al corretaje y administran las inversiones de los ángeles.

Póngase en contacto con uno de los clubes de capital riesgoso de su área, en él obtendrá información sobre la comunidad local de los "ángeles". En Estados Unidos, pueden obtenerse listas de clubes en la Asociación de Clubes Empresariales (Association of Venture Clubs), ubicada en Salt Lake City, Utah, (801) 364-1100.

Otra fuente es la Red de Capital Empresarial (Venture Capital Network), sita en Durham, New Hampshire, (603) 862-3558, mediante la cual emprendedores y "ángeles" se contactan a través de un sistema computarizado de acoplamiento. Tiene oficinas en varias ciudades y pocos miembros, pero vale la pena ponerse en contacto con ella. También hay redes de "ángeles" en Massachusetts, Texas, Montana, Colorado y Missouri, por mencionar tan sólo algunas ciudades.

Sea cauteloso cuando trabaje con un intermediario. Verifique sus referencias y currículo, procure obtener recomendaciones de abogados, banqueros, contadores y agentes de seguros. Hay dos libros que suministran excelente información sobre las tácticas de financiamiento para los emprendedores: *Finding Private Venture Capital for Your Firm* de Robert J. Gastón, publicado por Wiley, y *Guerrilla Financing* de Bruce Blechman y Jay Conrad Levinson, publicado por Houghton Mifflin.

Factores que influyen en el uso de la deuda y del capital accionario

La teoría de la deuda y del capital accionario es adecuada y aceptable, pero no da respuesta a la interrogante principal, a saber, ¿cuáles son los factores a considerar cuando se pretende financiar una compañía? A continuación examinaremos detenidamente cada uno de ellos.

1. Preferencias del inversionista

Sin duda, las preferencias del mercado de dinero contribuyen de manera decisiva a determinar la estructura del capital. Esperando obtener ganancias, los inversionistas querrán parte de las acciones o el derecho de comprar algunas pero, si quieren un ingreso seguro, el emprendedor habrá de pensar cómo darles un instrumento de financiamiento o permitirles poseer no sólo algunos activos, sino también arrendárselos.

Los banqueros de inversión pueden decirnos qué compran y qué necesitan sus clientes. No es difícil averiguar lo que el mercado demanda. Empero, la pregunta clave es si estamos en condiciones de proporcionar lo que necesitan los clientes. Tal vez el emprendedor no quiera imponer a su compañía una estructura inconveniente de capital riesgoso que —por un capricho del mercado— ponga en peligro sus planes. Habrá ocasiones para decir no, si es que podemos darnos ese lujo. Pero antes hay que analizar con detenimiento el mercado.

Los banqueros de inversión dirán que las sociedades de investigación y desarrollo son prometedoras en el mercado, después de todo, también ellos quieren productos fáciles de vender. Sin embargo, tenemos la seguridad de que venden bien otras modalidades de financiamiento, sólo que a otros inversionistas.

2. Las preferencias del emprendedor

Aunque tal vez parezca incongruente incluir este factor luego de señalar la importancia de las preferencias del inversionista, lo hacemos porque el emprendedor siempre querrá controlar su propio destino. Si no puede convivir pacíficamente con un tipo particular de financiamiento, simplemente no lo utilice. Antes bien, establezca qué tipos de financiamiento le acomodan mejor.

En particular, el endeudamiento provoca honda preocupación a los emprendedores. Aun cuando los financieros modernos están enamorados del concepto de apalancamiento y aconsejan encarecidamente utilizar al máximo la deuda en la estructura de capital, quizá a usted no le

gusten los acreedores ni el poder que pueden tener sobre su empresa. Podría perder hasta el sueño por las presiones que impone la deuda. Si se siente incómodo, no recurra a este tipo de financiamiento.

3. Tiempo

¿Cuándo necesitará el dinero? ¿Mañana? ¡Buena suerte! Como acostumbra decir un banquero: "Quiere que le dé hoy mi respuesta a su solicitud de préstamo. Muy bien, se la daré ahora mismo, *¡No!*" El dinero no se obtiene de una día para otro; algunos préstamos tardan más que otros. Si desea realizar una emisión de acciones, habrá que esperar un mínimo de seis meses —quizás entre 9 y 12 meses—, según los ajustes que el banquero de inversiones efectúe al proyecto para estructurarlo y ofrecerlo al público. Por tanto, si tiene la intención de cotizar su empresa en la bolsa, cuanto antes póngase en contacto con uno de esos banqueros. Permita que lo guíe en la estructuración de la compañía para que, llegado el momento, no tenga problemas con la venta de acciones al público.

Lo importante es dar al banquero tiempo suficiente para que conozca tanto la compañía como a usted. En cierto modo, cuando el banquero la cotice en la bolsa, estará dando testimonio de la credibilidad de la empresa y de lo que piensa de su futuro.

Incluso un préstamo bancario es tardado. Tal vez la aprobación requiera una semana o varios meses a menos que el banquero lo conozca bien y la cantidad no rebase sus límites de financiamiento. De nueva cuenta, comuníquele su necesidad de efectivo con anticipación, trátelo durante algunos días y asegúrese de que lo conozca a usted y al negocio.

Un inversionista de capital riesgoso podría obrar con rapidez, aunque no es común. Tal vez pasen meses en lo que negocia un trato con él, en caso de que lo pretenda hacer. Consecuentemente, si necesita dinero con urgencia, es casi un hecho de que lo obtendrá a crédito. Por lo regular, se requiere un lapso mayor para reunir el capital accionario.

No subestime el valor de la liquidez, es decir, la capacidad de conseguir efectivo en poco tiempo. Por supuesto, el mejor dinero es el efectivo que se guarda en casa. Así, muchos se encuentran en industrias donde la posesión de efectivo les brinda excelentes oportunidades de compra. Pueden aprovechar las ofertas que les hace la gente urgida de efectivo. Con una excelente relación con los bancos y una buena línea de crédito, podrá conseguir el dinero suficiente para tomar decisiones inmediatas en un asunto. Lo frustrante es perder una oportunidad en extremo rentable por la imposibilidad de reunir el dinero nece-

sario. Los emprendedores que compran propiedades en las subastas han de tener a la mano cheques certificados. Por lo regular logran pingües ganancias gracias a su liquidez.

4. Cantidad que se necesita

¿Cuánto dinero necesita? Puede ser fácil conseguir una pequeña cantidad, pero si requiere mucho dinero, posiblemente considere en serio la venta de valores entre el público. Los bancos no tienen límites fijos sobre el crédito que otorgarán a una compañía determinada. Los préstamos pequeños destinados a inventario o a capital operativo son difíciles de obtener porque el costo administrativo podría ser mayor que el interés cobrado sobre el préstamo. Los bancos consideran pequeño un préstamo de 150 mil dólares o menos, pues piensan que el cliente ha de poseer una parte mayor de la empresa y se preocupan cuando invierten, en un trato, mayor cantidad de dinero que los demás inversionistas.

La ley impone restricciones a los bancos en la cantidad que pueden otorgar a un prestatario. Por tanto, si prevé que solicitará una suma considerable, establezca una relación con un banco grande que pueda financiarlo a medida que crezca el negocio.

Lo paradójico del mundo de los negocios es que resulta más fácil reunir grandes cantidades de dinero que pequeñas, de ahí que sea difícil conseguir un crédito de 50 mil dólares. La ganancia que ofrece no resulta atractiva para los prestamistas ni para los inversionistas. En cambio, si solicita un crédito de 50 millones, todos intentarán financiárlo por la posibilidad que les reditúe enormes ganancias.

5. Aspectos relacionados con el control

Hay diversas formas de mantener el control de una organización. En algunas compañías de alta tecnología, el talento del emprendedor es tan decisivo para lograr el éxito que, sin sus conocimientos, no se obtendría. No hay duda de que el inversionista común sabe que no es capaz de administrar la empresa, de modo que no existe el peligro de que sea adquirida por colegas ambiciosos, quienes lo único que temen es que el emprendedor salga de la empresa en busca de oportunidades atractivas. En estos casos, usted bien podría vender una buena cantidad de derecho patrimonial sin preocuparse por perder el control, en especial si está estructurado de manera inteligente.

Por otra parte, hay negocios que parecen tan rentables y fáciles de realizar que no conviene dejar el control absoluto en otras manos,

después de todo, ha sido usted quien ha hecho el trabajo necesario para darle origen y, por lo mismo, desea conservarlo.

6. Costos

Algunos tipos de financiamiento poseen un alto costo. La emisión de acciones puede requerir una inversión mínima inicial de 150 mil dólares sólo para pagar los derechos y honorarios al contador que intervenga en la preparación del proyecto. Si las acciones no se venden y no se trata de un proyecto garantizado, habremos perdido 150 mil dólares. No todas las compañías que necesitan fondos pueden soportar una pérdida semejante. El banquero de inversión puede pedir entre 10 y 15 por ciento del dinero reunido y, tal vez, haya que pagar otro cinco por ciento a las personas que ayudaron a obtenerlo (honorarios de los gestores de financiamiento).

Incluso, la colocación de deuda entre particulares cuesta dinero, desde la comisión para quien localiza a los inversionistas, hasta los honorarios del abogado que prepara el memorándum de la colocación y los costos del contador. Los bancos son una fuente económica de fondos y, probablemente, sus intereses sean de los más bajos en el mercado, pese a los costos iniciales que hay que enfrentar.

Algunos creen que el capital riesgoso es el salvador financiero de los emprendedores en apuros, pero las estadísticas muestran que aquí financia un porcentaje reducido de nuevos negocios a precios elevados. Al final, emplear tal capital resulta más o menos costoso para las empresas, amén de que toma tiempo encontrar el que más se adapta las necesidades de las mismas. Como comenta un financiero: "El dinero más caro es el que no se obtiene". ¡Tal vez tenga razón!

7. Confianza en el plan

Como dijimos antes, cuando el emprendedor solicita un préstamo, prácticamente está apostando su negocio. Apuesta que puede liquidarlo según lo prometió. Pero si se equivoca, pierde. ¿Qué confianza tiene en sus pronósticos? Cuando consigue un préstamo, pronostica la capacidad de pagarlo junto con los intereses en una fecha determinada. Quienes no están muy seguros de su futuro posiblemente opten por el capital accionario, que no tiene que liquidarse en un plazo fijo.

8. Capacidad de cumplir con el servicio de la deuda en los primeros años

Una vez logrado el crédito, el prestamista querrá comenzar a recibir intereses en poco tiempo y aunque dan un lapso determinado, no es

suficiente para pagarlos. ¿Podrá hacerlo? Los emprendedores novatos casi no tienen dinero en los primeros meses o años para efectuar pagos, sean sueldos, gastos, alquiler o intereses. Si su empresa no despega de inmediato, no le convienen los préstamos sino el capital.

9. Atractivo

Si se propone entrar en un campo novedoso y fascinante, con excelente publicidad e interés por las noticias, posiblemente logre emitir acciones desde el principio aunque su posición no sea lo bastante sólida; un buen ejemplo sobre ello son los ingenieros genéticos. Otras empresas de alta tecnología logran lo mismo aun sin estar preparadas, básicamente porque su proyecto cautivó la imaginación del público inversionista y, como se sabe, ¡la imaginación vende a un precio demasiado elevado!

10. Propósito de los fondos

¿En qué utilizará los fondos, en activos fijos, inventarios, cuentas por cobrar o en investigación y desarrollo? Cada proyecto requiere un tipo distinto de capital. Generalmente los bancos prestan dinero para trabajos de investigación y desarrollo, con la condición de que la garantía colateral sea suficiente para cubrir el importe. Recuerde el antiguo principio de los negocios que dice: *Financie los activos de largo plazo con préstamos también a largo plazo y los activos a corto plazo con préstamos similares, pero nunca financie activos a largo plazo con préstamos a corto plazo.*

El préstamo a corto plazo se otorga para financiar el inventario de temporada y las cuentas por cobrar. Los banqueros lo llaman crédito para conversión de activos porque se invierte en activos que luego se transformarán de nueva cuenta en efectivo, mismo que permitirá saldar la deuda.

El préstamo a largo plazo, modalidad cada vez menos común, tiene por objeto financiar equipo. Suponga que adquiere una máquina para liquidar en cinco años; de ser así necesitará el dinero correspondiente a ese plazo. Si compra ésta con un préstamo a tres años, tendrá que extraerle esa suma a una parte de su negocio cuando venza el plazo del pago. Lo más probable es que provenga de un flujo de efectivo. Por eso, a este tipo de crédito los banqueros lo llaman *préstamos liquidables con ingresos,* pues se concentran en el ingreso de la compañía para que se les pague. Por lo regular, los banqueros prefieren los préstamos para conversión en activos.

11. Contactos de negocios

Sin duda, los contactos desempeñan un papel primordial en los planes de financiamiento. Si tiene excelentes relaciones con los bancos, recu-

rrirá principalmente a esta fuente de respaldo financiero. Si posee magníficos nexos con una banca de inversión, optará por vender algunos valores. Si conoce bien a algunos inversionistas particulares, acudirá a ellos en busca de financiamiento. Le conviene realizar este tipo de operaciones con personas y entidades conocidas y de confianza, pues no resulta sencillo conseguir crédito de quienes no lo conocen.

12. Habilidades administrativas

Se requiere especial habilidad administrativa para operar una empresa con financiamiento externo que con capital accionario. Los accionistas no pueden obligarnos a declararnos en quiebra. Pueden hacer bastante ruido y, quizá, molestar por una temporada, pero una vez obtenido su dinero, sus derechos civiles se limitan principalmente a los del voto que les concedamos. Por el contrario, los prestamistas llegan a tener otras atribuciones.

Conclusión

El lector ya se habrá dado cuenta de que la estructura básica de capital de su negocio puede abarcar desde lo simple, constituido exclusivamente por su patrimonio personal, hasta lo complejo, que combina deuda, capital accionario y operaciones. El tipo adecuado de estructura de capital no es estático. Por el contrario, cambia conforme el negocio crece y presenta otras necesidades de capital. Obtenga provecho de la estructura del capital, puesto que es una herramienta administrativa y un elemento importante del éxito.

7

Cómo hacer que la empresa crezca

Tal vez sea difícil creerlo, pero algunos emprendedores optan, consciente o inconscientemente, por no hacer crecer su negocio. *Conscientemente* porque tal vez leyeron historias sobre colegas que fracasaron durante la etapa de desarrollo al no estar preparados o no tener las habilidades necesarias para administrar la compañía en momentos de gran volatilidad. Por ello, anticipan un escenario similar en su propio negocio y frenan a la vez que detienen el crecimiento de su empresa a un ritmo manejable. *Inconscientemente* porque quizá no entienden que el crecimiento y la expansión son consecuencias naturales de una empresa incipiente y próspera. El crecimiento es la forma en que una empresa nueva se afianza en el mercado y logra que sus productos y servicios capten el interés del público.

Los emprendedores frenan, sin percatarse, un desarrollo potencial rápido por creer que sólo las compañías de alta tecnología pueden lograrlo. En realidad, algunas pertenecientes a diversas industrias de vez en vez aparecen en la lista de la revista *INC. Magazine*. En ésta se presentan las 500 compañías privadas de mayor crecimiento, entre ellas figuran empresas de servicios, restaurantes, fabricantes y compañías de ropa. En resumen, lo que permite el desarrollo no es tanto la industria (aunque algunas, como las telecomunicaciones, presentan normalmente un crecimiento extraordinario), sino la estrategia empresarial.

Claro que un emprendedor podría impedir que crezca su negocio o, de plano, hacerlo crecer a un ritmo que no corresponda a la demanda y oportunidad del mercado. Pero una compañía no sobrevivirá mucho tiempo si no se siguen estas prácticas.

Tip

Aplique estrategias que estimulen el crecimiento.

Las empresas que esperan desarrollarse han de efectuar cuatro cosas.

- Ser las primeras en el nicho del mercado creado basándose en una oportunidad descubierta. Así lograrán establecer cuanto antes el reconocimiento de marca. Aunque se trate de un ámbito diminuto, si lo define podrá dominarlo.
- Ser las mejores en lo que hacen y cerciorarse de que los clientes lo sepan. No se contente sólo con elaborar productos innovadores, innove también en la forma de suministrar sus productos y servicios. De hecho, necesita ser creativo en todas las áreas del negocio.
- Ejecutar operaciones breves y eficaces que usen sus recursos en aquellos aspectos de la compañía que producen ingresos, en lugar de invertirlos en gastos generales que no dan utilidades.
- Ofrecer algo especial que las diferencie con claridad de sus rivales. Puede ser un producto, un servicio, una estrategia de distribución o cualesquiera otras cosas, con tal de que ninguna otra empresa lo haga.

Factores que influyen en la capacidad de crecimiento de la compañía

Desear que su compañía se desarrolle es un buen comienzo, pero no bastan las buenas intenciones. Debe conocer, además, los factores del entorno que aumentarán o reducirán las probabilidades de lograrlo. He aquí algunos:

1. *Las características del mercado meta.* Si el ámbito del mercado donde proyecta entrar es pequeño respecto a las ventas y al poder adquisitivo de sus clientes, el valor de crecimiento alcanzable será mínimo. No obstante, los mercados nacionales pueden crecer enormemente con una estrategia global que es fácil aplicar por medio de Internet y el sitio Web de la compañía.
2. *Naturaleza de la competencia.* Competir contra rivales mayores no impide automáticamente el crecimiento. El hecho de ser pequeño puede implicar mayor flexibilidad y adaptación inmediata a las exigen-

cias cambiantes del mercado que las de una organización gigantesca con enormes gastos generales. De igual forma, si la industria donde se encuentra el emprendedor es muy madura y estable, logrará crearse un espacio introduciendo una tecnología y métodos nuevos para revitalizarla.

3. *Innovación de la industria.* Innovar en una industria cuya supervivencia se basa precisamente en las novedades, como la computación, es parecido a reinventar la rueda. En cambio, el hecho de innovar con rapidez y calidad lo hace a uno competitivo. Por el contrario, una industria donde la novedad es rara, brinda la oportunidad de entrar y establecer las normas de nuestro propio nicho o ámbito de acción que todos los demás habrán de cumplir.

4. *Previsibilidad de la industria.* Si la industria da la impresión de que cambia constantemente de dirección y se halla a merced de los caprichos de los clientes o de algunos líderes de la misma, estará ante la posibilidad de aprovechar una magnífica oportunidad. En este caso, el crecimiento y el éxito provienen del cambio. Las industrias jóvenes y dinámicas, como las telecomunicaciones, todavía ofrecen oportunidades de un elevado desarrollo.

5. *Dificultad para entrar en la industria.* Hay muchas formas en que una industria puede dificultar que un competidor ingrese en la misma y gane suficiente aceptación para generar utilidades importantes. En la industria existen organizaciones maduras que dominan el mercado con sus marcas. De igual forma, es difícil ser parte de la industria debido a la planta, el equipo o las regulaciones vigentes, lo mismo que cuando los líderes poseen los derechos de la tecnología básica y necesaria para fabricar el producto. Al no poder ser parte de la misma, el crecimiento termina, por lo que conviene determinar si es posible el crecimiento en esta industria o si es mejor buscar una similar pero con oportunidades factibles de desarrollo.

6. *Disposición para delegar autoridad y responsabilidad a una persona hábil que dirija la compañía durante el proceso de crecimiento.* Los propietarios de compañías exitosas e incipientes transitan de inmediato por la etapa de crecimiento y descubren, con tristeza, que carecen de las habilidades necesarias para dirigir este repentino desarrollo. Si no reconocen pronto esto ni sus limitaciones y si no delegan autoridad a ejecutivos profesionales, la compañía puede dar traspiés hasta fracasar. Sin duda, el talento del emprendedor es indispensable para concebir el nuevo negocio y darle vida, pero pocos poseen las habilidades necesarias para administrarlo.

7. *El hecho de que el emprendedor pueda o no alentar al resto del equipo gerencial y a los empleados para asumir una actitud emprendedora ante el*

negocio. Es importante que todos compartan la misma visión de la empresa y estén dispuestos a aceptar una mayor responsabilidad y un ritmo más intenso de trabajo con tal de hacerla realidad. El propietario debe comunicar su visión de crecimiento a todos, incluso a los clientes, y saber escuchar y aceptar sus puntos de vista.

Trampa

¡Desconfíe del éxito!

Del mismo modo que el crecimiento es una trampa que frecuentemente acecha a las empresas incipientes más exitosas, el éxito puede ser una trampa aún más peligrosa. La actitud autocomplaciente nunca es confiable. "Lo logramos. Los clientes nos aman. No podemos equivocarnos en nada." Nos olvidamos entonces de que, mientras se disfruta del momento, uno o varios competidores buscan estrategias para vencernos.

El éxito se acompaña también de una posición sana de efectivo, hecho que encubre una probable trampa. Los propietarios comienzan a incurrir en gastos elevados para celebrar la victoria y, para pagarlos, extraen más dinero de la compañía; pero olvidan que si el mercado cambia —es probable que cambie— seguirán cubriendo los mismos gastos aun cuando sus ingresos hayan mermado.

En el mundo de los negocios, el éxito no podrá sustentarse si no se busca el mejoramiento continuo y se invierten los recursos en las áreas que generan ingresos.

Estrategias de crecimiento para las empresas pequeñas

Las empresas disponen de varias estrategias de crecimiento (que se explican en los libros de administración), pero sólo algunas dan buenos resultados en las compañías pequeñas y de reciente creación. En esta sección estudiaremos varias de las que permiten crecer en forma sana, tanto desde el punto de vista empresarial como desde la perspectiva del emprendedor.

Creación de redes

A este tipo de estrategia también se le llama *Web ágil o modular,* tema mencionado en el capítulo 5. Esta estrategia requiere que uno se concentre en lo que la compañía hace mejor y que subcontrate el resto de

Sistemas ABC de base de datos

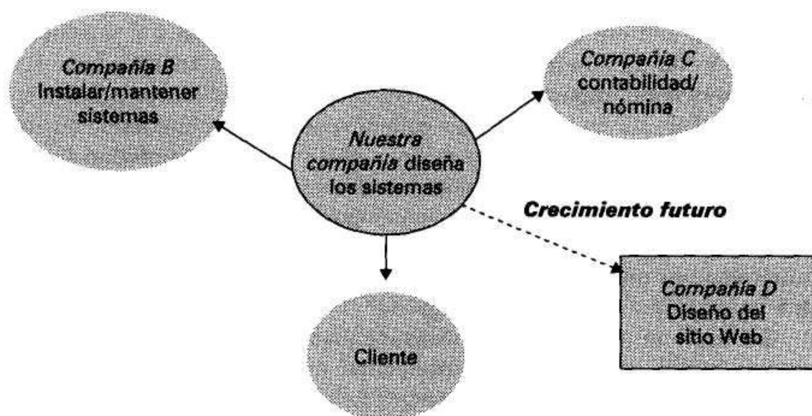


Figura 7-1. Estrategia de redes

las actividades entre proveedores especialistas. Esto permite que una compañía pequeña crezca, por un lado, con mayor rapidez y, por el otro, con menores gastos generales y costos de producción que, de otra forma, serían necesarios. Por ejemplo, observe con detenimiento la figura 7-1. Si su negocio se especializa en diseñar sistemas integrados de bases de datos, destinados a empresas pequeñas que procuran llevar un control de sus clientes, optará por concentrarse, de manera exclusiva, en el aspecto del diseño y subcontratará la instalación y el mantenimiento. Incluso puede subcontratar la contabilidad y la nómina, ya que probablemente usted no se especialice en ellas.

Al inicio, el cliente tratará directamente con la compañía, se referirá a la misma por su nombre y conforme empiece a crecer, las cosas irán cambiando, por ejemplo, los proveedores le dirán que les gustaría que sus clientes tuvieran acceso a ellos mediante un sitio Web. Una forma de crecer consiste en subcontratar ese recurso, el diseño del sitio Web, con un proveedor especialista que ofrezca el servicio a nombre suyo. Podrá seguir estableciendo relaciones con otras compañías conforme las necesite para satisfacer las peticiones de la clientela.

Licencias

La concesión de licencias es otra forma en que una empresa joven crece, sin necesidad de invertir enormes cantidades de capital en planta, equipo y empleados. La licencia se funda en la idea de que la posesión de

propiedad intelectual tiene valor para otros, es decir, posee valor comercial patentado, protegido por derechos de autor y es una marca registrada o un secreto industrial. Tal vez haya inventado un producto o proceso y cuenta con la respectiva patente o, quizás, registra la imagen de un personaje, digamos un juguete infantil. También es posible que posea la fórmula secreta de una galleta o pastel de chocolate. En todo caso, tiene el derecho de concesionar el uso de esa propiedad intelectual a alguien para que la explote en el mercado, ya sea fabricándola y distribuyéndola, o utilizándola —en el caso de tecnología básica— para producir un bien. Puede negociar una regalía sobre las ventas del bien fabricado por medio de la propiedad intelectual y, a veces, hasta obtendrá un anticipo, amén de las regalías.

La licencia puede considerarse de otra manera. Supongamos que alguien posee una propiedad intelectual necesaria para nuestro negocio. Una opción consiste en conseguir la licencia y pagar una regalía para utilizarla. Las pequeñas empresas, a menudo, lograron el éxito y el crecimiento obteniendo en concesión los personajes inventados por las compañías de entretenimiento y explotándolos después como juguetes, ropa y otro tipo de mercancía.

La licencia es una transacción legal. Por eso, le recomendamos encarecidamente contratar los servicios de un buen abogado que se especialice en esas leyes, no sólo para que se proteja usted contra cedentes o cesionarios sin escrúpulos, sino para que se cerciore de realizar el mejor trato posible.

Cuando usted es el cedente

Si desea servirse de la licencia como estrategia de crecimiento y posee una propiedad intelectual que alguien pretende usar, siga estos pasos.

1. Decida con exactitud lo que se propone ceder, un producto, el diseño de un producto, un proceso para hacer algo, etcétera.
2. Defina los beneficios del concesionario (comprador). ¿Por qué deberían de adquirir su propiedad intelectual?
3. Investigue el mercado para comprobar que existe una base de clientes bastante amplia para el producto concesionado y para convencer al posible comprador del valor de la licencia.
4. Investigue a los posibles concesionarios y asegúrese de que disponen de recursos para comercializar exitosamente su propiedad in-

telectual y de que tienen buena reputación en la industria. No querrá que lo que le pertenece por derecho quede en manos de una compañía desacreditada.

5. Decida si cederá la propiedad intelectual en su estado actual, si permitirá que el concesionario la modifique o la venda.
6. Calcule el valor del contrato de cesión de derechos, que suele basarse en la vida económica de la propiedad intelectual, en la probabilidad de que alguien viole la patente u otra forma de protección, en la posibilidad de que la legislación le afecte y en los cambios de las condiciones del mercado. Usted querrá un anticipo y luego recibir regalías durante la vigencia del contrato de cesión. El importe de la regalía variará según la industria y la inversión que realice para comercializar su propiedad.
7. Redacte un contrato de cesión de derechos con ayuda de un abogado especialista en derechos de autor. El contrato contendrá una cláusula de cesión donde se estipulará lo que cede y si se trata o no de una licencia exclusiva. No olvide incluir una cláusula de desempeño, de manera que el comprador descontento con poseer la concesión no pueda ofrecerla a otros.
8. Si debe guardarse la confidencialidad del contrato de cesión de derechos, se incluirá una cláusula correspondiente que defina quién conocerá los secretos y a quién se le podrán revelar.
9. Se especificará la manera de realizar los pagos y la divisa que se empleará en la transacción, en caso de que intervengan otros países. Le aconsejamos estipular que los pagos se realicen en dólares, aunque puede aceptar una combinación de dólares y de la moneda del país del cedente, ésta última podría fluctuar durante la vigencia de la licencia. Lo anterior significa que también variará el pago de las regalías.
10. Quizás se incluya una cláusula concerniente **a** alguna forma de mejoramiento, o renuncia al mejoramiento, que le permita al cesionario perfeccionar el producto o devolverle ese derecho. Tal vez se incluya igualmente una cláusula de cesión anticipada que le dé al comprador el derecho de utilizar las mejoras que usted haya hecho al producto.
11. No **olvide** especificar **la** vigencia **del contrato de** cesión **de derechos** y **si el comprador puede ceder la propiedad intelectual o transferir los derechos de algún modo.**

Cuando usted es el concesionario

Una de las formas de crecer mediante licencias es adquirir la propiedad intelectual de otras empresas y desarrollar, con éstas, nuevos productos y servicios. A continuación se describen algunos pasos a seguir para obtener una licencia.

1. Identifique el producto o logotipo cuya licencia desea obtener, algunos de los socorridos son los equipos deportivos, las universidades, los programas de televisión, las películas y los personajes de caricaturas. Es posible que desee la concesión de una tecnología o técnica perteneciente al propietario de una patente.
2. Prepare un plan de negocios para evaluar el producto que intenta producir y comercializar con la propiedad intelectual. No olvide incluir las ventas estimadas, el mercado meta, la manera de acceder a éste y la forma en que financiará el contrato de cesión de derechos.
3. Con ayuda de un buen abogado o consultor de licencias, habrá de negociar un contrato satisfactorio que comprenda todos los elementos mencionados al hablar del cedente.

Es importante señalar que si el producto cuya licencia desea adquirir es famoso o valioso por alguna razón, tal vez no haya mucho margen para negociar y probablemente requiera pagar un bono o aliciente.

Franquicias

Igual que las licencias, las franquicias son uno de los medios a los que más se recurre para que una compañía crezca con rapidez sin el gasto que supone hacerlo todo uno mismo. Se estima que realizan casi una tercera parte de las ventas al menudeo. Estos negocios permiten a las empresas expandirse simultáneamente en varias regiones geográficas y suelen costar menos que si se crea un sistema de distribución a nivel nacional. Como las licencias, otorgan al franquiciatario el derecho legal de:

- Hacer negocios con un nombre particular.
- Comercializar un producto, proceso o servicio.
- Recibir capacitación y asistencia en el momento de establecer la empresa.
- Recibir capacitación y asistencia continuas después de iniciar operaciones.
- Obtener apoyo en el marketing y en el control de calidad.

* Trampa

¡No todos los negocios pueden convertirse en franquicias!

El hecho de tener un magnífico concepto de un negocio, no significa que éste sea una buena opción para llevar a cabo una estrategia de crecimiento mediante la franquicia. Las franquicias exitosas han de cumplir con los siguientes criterios:

- Se debe tener una tienda prototipo exitosa (o, mejor aún, varias tiendas), rentable y con excelente reputación.
- Se deben tener marcas registradas y proyectar una imagen uniforme y fácilmente reconocible en todas las tiendas o sucursales.
- Se debe sistematizar y reproducir con facilidad el negocio.
- Sus productos o servicios han de tener valor en varias regiones geo gráficas.
- Se debe disponer de suficientes fondos dado el costo que supone para instalar un sistema de franquicias.

Tip

Las franquicias vienen en tres sabores.

Las oportunidades de las franquicias pueden clasificarse en tres tipos:

1. *Distribuidores:* estas franquicias permiten a los fabricantes distribuir productos sin tener que ocuparse de los minoristas. Un ejemplo son las distribuidoras automotrices.
2. *Franquicias de servicios:* son las relacionadas con la preparación de declaraciones de impuestos, los empleados temporales, la elaboración de la nómina y los servicios de bienes raíces.
3. *Franquicias de productos:* son las más conocidas pues ofrecen un producto ya establecido, un nombre de marca reconocido y un modelo en funcionamiento, por ejemplo, Burger King.

Los franquiciatarios, esto es, las personas que adquieren una franquicia, pagan al franquiciante —propietario del concepto— una tarifa y regalías sobre las ventas de forma similar a lo que ocurre con los contratos de cesión de derechos. Por este pago el franquiciatario normalmente recibirá:

- Un producto o servicio con un mercado seguro.
- El uso de los nombres con marca registrada.

- Quizá el derecho de un diseño, procedimiento o fórmula patentados.
- Un sistema de control contable y financiero.
- Un plan eficaz de marketing.
- El beneficio de la compra y publicidad en grandes volúmenes.

En síntesis, el franquiciatario recibe una especie de compañía ya instalada.

Aprovechar la oportunidad de una franquicia es un asunto bastante complejo que puede costar hasta 150 mil dólares. Se necesitará un prospecto bien documentado que especifique los derechos y las obligaciones del franquiciatario, un manual de capacitación y soporte, y un sistema para antes y después de la compra. Asimismo, habrá que establecer algunos criterios de selección del sitio para los franquiciatarios, a fin de que todos los lugares futuros de la franquicia presenten un aspecto y una ubicación similares. Se instituirán procedimientos de control de calidad, de modo que los clientes obtengan una calidad uniforme sin importar la franquicia a la que acudan. Para lograrlo se efectuarán inspecciones periódicas en el sitio, se controlará la calidad de los establecimientos y se recabará la opinión de los clientes.

Trampa

¡Las franquicias son riesgosas!

La franquicia puede ser riesgosa tanto para quien la otorga como para quien la obtiene. Ponga atención en estos riesgos:

Riesgos del franquiciatario

- Los franquiciatarios suelen pagar al franquiciante entre dos y 10 por ciento sobre las ventas *brutas* como estipendio mensual por regalías y marketing; tal vez esto incida de manera significativa en el flujo de caja.
- Puede tardar hasta tres años para obtener utilidades.
- El índice de fracasos es elevado, particularmente ocurre con los restaurantes y bares.
- La quiebra de la compañía matriz puede dejar al franquiciatario sin apoyo y prácticamente en el vacío.

Riesgos del franquiciante

- El trabajo de prepararse para presentar una oportunidad de franquicia es como volver a fundar una empresa partiendo de cero.

Es difícil evaluar a todos los franquiciatarios para determinar su fuerza financiera y las habilidades que exige administrar con eficacia el negocio.

Los costos son elevados e incluyen honorarios de los abogados, contadores, consultores y capacitadores.

La investigación revela que casi 35 por ciento de las franquicias fracasan al cabo de cuatro años.

Crecimiento mediante la adquisición de otra empresa

Otra manera de hacer que un negocio prospere consiste en comprar una compañía ya establecida, posiblemente un competidor o una empresa complementaria que permita ampliar nuestra línea de productos. Por ejemplo, si uno fabrica un producto, podrá adquirir la proveedora de las materias primas o una tienda para controlar ese canal de distribución.

Hoy día, una actividad harto difundida es la "estrategia Pac Man", concepto tomado del famoso videojuego del mismo nombre. El objetivo consiste en entrar a una industria fragmentada en sucesivas compañías de tipo familiar para comprarlas y colocarlas a todas con un mismo nombre y conseguir, así, economías de escala y sinergia entre las mismas. Como hizo Wayne Huizenga con la industria de la basura cuando creó Waste Management; Todd Smart actuó de modo similar con los propietarios independientes de camiones remolcadores y constituyó Absolute Towing and Transportation. Lo que el lector necesita saber sobre la adquisición de una empresa se explica en el capítulo 6. Cuando compre una empresa para expandir la suya, compruebe que tenga una cultura compatible y buena reputación. Si ambas consideraciones no se tienen en cuenta desde el principio, después será muy difícil hacer los ajustes y correcciones necesarios.

Cuando le interese ampliar su compañía le recomendamos lo siguiente:

1. No intente conseguir clientes recurriendo a descuentos, concediendo bonificaciones o repartiendo cupones. Se trata de una solución a corto plazo que no le servirá para captar a los clientes que siempre estarán con usted; los que captará serán buscaprecios, aquellos que están a la caza de baratas y que lo abandonarán en cuanto encuentren una oferta mejor.

2. No globalice si no lo requiere su negocio. Asegúrese de tener un socio en ese país e investigue rigurosamente la oportunidad.
3. No compre una empresa que no sea compatible con la cultura y las metas de la suya; de lo contrario, encontrará empleados que no "encajan" o comparten su visión empresarial.
4. No olvide compartir el éxito con sus empleados y aliviar el estrés del crecimiento con bromas y reconocimientos.
5. No deje de planear el desarrollo y de determinar cómo afectará a los distintos aspectos de su negocio.

Expansión global

Hoy la globalización no es algo que sólo requieren considerar las grandes empresas. La realidad actual del mercado global repercute en todas, así sean pequeñas, sin que importe su localización. Los competidores, los proveedores e, incluso, los fabricantes, pueden provenir de un país del que nunca hemos oídos hablar, lo mismo que de la compañía instalada en nuestra propia acera.

Por fortuna, la tecnología permite que, con poco dinero, tiempo y esfuerzo, tengamos presencia en el mercado global junto con las grandes corporaciones. Los avances tecnológicos se han convertido en parte de las actividades diarias y hacen competitivas las pequeñas empresas frente a las poderosas, desde el correo electrónico hasta las videoconferencias, teleconferencias o bases de datos conectadas a redes e Internet.

* Tip

Aproveche la tecnología de la computación para que su negocio crezca.

A continuación se mencionan algunos ejemplos de los avances tecnológicos que mejorarán la capacidad de crecimiento en un mercado global.

- *Correo electrónico.* Permite comunicarnos rápido y con facilidad —a un costo bajo— con clientes, proveedores y otros colaboradores de todo el mundo o dentro de la empresa. Lo único que se necesita es una computadora y un módem.
- *Teleconferencias y videoconferencias.* Permiten celebrar reuniones con varias personas, quienes pueden encontrarse en sitios apartados. La teleconferencia requiere un sistema telefónico que facilite las llama-

das de la misma. La videoconferencia requiere una computadora y cámaras de video.

Bases de datos conectadas a redes. Son fuentes de información que ofrece la computadora y a las cuales puede tener acceso cualquier empleado. Pueden ser bases sencillas en línea, a las cuales se tiene acceso vía Internet. Requieren computadoras, software para bases de datos y un proveedor de servicios de Internet.

Módems *y computadoras portátiles (laptops).* Permiten a los empleados trabajar y permanecer en contacto con la oficina y con los clientes desde cualquier parte del mundo.

Correo de voz. Mediante este sistema se reciben mensajes cuando los ejecutivos de una compañía en crecimiento no pueden contestar el teléfono. Se expende en los establecimientos comerciales.

Sistemas de satélite. Pueden arrendarse de un proveedor y permiten a la compañía recibir comunicaciones de los grandes fabricantes o proveedores, en su canal de distribución, sin incurrir en los costos de producir una transmisión.

Impresoras láser de color y programas de edición. Hoy la pequeña empresa produce materiales de marketing de calidad profesional, que no demeritan frente a los producidos por las grandes empresas.

Internet. Actualmente, para tener un sitio Web y una presencia global automática basta contratar a un proveedor de servicios de Internet y utilizar la última versión de un procesador de palabras. Así, podemos crear páginas Web como lo hacemos con cualquier otro documento y luego guardarlas en lenguaje de marcación de hipertexto HTML.

Tip

Realice una meticulosa investigación para identificar su mercado global.

No es fácil elegir los mercados globales para entrar con un producto o servicio, pues hay multitud de donde escoger. En Estados Unidos, los propietarios de negocios disponen de los siguientes recursos para seleccionar el adecuado.

- Anuario de Estadísticas Internacionales de los Estados Unidos *(The International Statistics Yearbook of the United States).* En este directorio, que se encuentra en las grandes bibliotecas del país, pueden usarse los códigos de la Clasificación Oficial del Comercio Industrial

(COCÍ), de las Naciones Unidas, para identificar los artículos de consumo básico que se emplean en el comercio internacional y la demanda de productos y servicios en determinadas naciones.

- La Oficina Distrital *(District Office)* o la oficina de la Administración Internacional de Comercio *(International Trade Administration),* situada en Washington, D.C., cuenta con copiosa información sobre el comercio internacional.
- La base de datos del Departamento de Comercio conecta todas las oficinas de la Administración Internacional de Comercio y suministra abundante información.
- La Cámara estadounidense de Comercio e Intercambio Empresarial Internacional (U.S. Chamber of Commerce International Business Exchange, IBEX). Los propietarios de empresas pequeñas pueden vender productos y servicios o comprar suministros en cualquier parte del mundo por medios electrónicos. Introducen la información requerida y el sistema empieza a buscar en bases de datos a los proveedores idóneos.

Una vez seleccionado el país o región meta, se tomarán varias medidas para garantizar un lanzamiento exitoso.

1. Diseñar un plan de marketing bien pensado y elaborar un presupuesto basado en la forma de hacer negocios en el país.
2. Considerar la conveniencia de contratar a un consultor experto en el país seleccionado. Con su ayuda, no se cometerán errores costosos.
3. Asistir a las exhibiciones industriales en el extranjero para conocer las empresas del país que nos interesa. De ese modo, tendremos una idea de cómo se trabaja en ese lugar y cuáles son nuestros competidores.

Los franquiciantes han tomado por asalto el mercado global, sobre todo quienes se especializan en la industria de la comida rápida, como McDonald's, Burger King y Kentucky Fried Chicken. Para triunfar generalmente se asocian con una persona de la localidad que les facilita el ingreso en la misma. Los franquiciantes analizan múltiples aspectos antes de aventurarse en un mercado extranjero. Estas mismas consideraciones se aplican por igual a todas las empresas:

- La compatibilidad de su negocio con la cultura del país anfitrión. ¿Entenderán los habitantes de otras naciones el concepto del negocio? ¿Se opone a las costumbres locales?
- Considerando los costos propios del país elegido y los de la instalación, ¿es suficiente el potencial de utilidades?

- ¿Cuál es la naturaleza de la base de clientes? ¿Cómo y cuándo compra la gente? ¿Qué es importante para ellos: El empaque, el diseño, la calidad?
- ¿Cómo influirá en la capacidad para realizar negocios la infraestructura actual del país anfitrión (carretera, transporte, servicios públicos, etcétera)?
- La disponibilidad local de los suministros necesarios para administrar la empresa.
- La estabilidad de la divisa del país. Asegúrese de que los márgenes de utilidad admiten las fluctuaciones de la moneda.
- La naturaleza de la competencia. Varios países son ferozmente leales a sus empresarios y no compran productos extranjeros.
- El sistema legal del país. Por ejemplo, ¿gozará de protección la propiedad intelectual?
- Problemas de bienes raíces para comprar instalaciones, construirlas o arrendarlas.
- La disponibilidad de mano de obra calificada que realice el tipo de trabajo que se necesita.
- La estructura tributaria y sus ramificaciones en la industria.

Trampa

Donde fueres, haz lo que vieres.

Lo que funciona en Estados Unidos acaso no sea adecuado ni aceptable en otras naciones. "Una conocida cadena de comida rápida fracasó rotundamente en Malasia, porque no sabía que las dos terceras partes de la población no come carne. Otra fracasó en Japón, porque normalmente usaba un tipo de pescado que allí se considera de inferior calidad.

La lección de esos fiascos es ésta: hay que conocer la cultura y los hábitos de los clientes antes de instalarse.

Crecimiento por medio de Internet

Internet y la World Wide Web —área comercial de Internet que conecta grandes y pequeñas empresas en una red global de información y recursos— son la última frontera del crecimiento, como si renaciera la época del Viejo Oeste y sus osados colonizadores. Cualquiera puede crear su propia tienda en Internet. Lo único que necesita es un proveedor de servicios de Internet (PSI), una computadora, un módem y un programa que diseñe páginas Web. Éstas se parecen mucho al anuncio de una tienda, sólo que en forma de folleto interactivo. Permiten al visitante

conocer la compañía, comprar productos en línea, conectarse a otros sitios y fuentes de información que estén incluidos en las mismas.

Actualmente, la mayor parte de los ingresos obtenidos en los sitios Web proviene de la publicidad. Pese a ello, diariamente aumentan los productos y servicios ahí vendidos. Las compañías, cuyos productos y servicios sean compatibles con los nuestros, nos pagarán por enlazarnos a su sitio o por colocar un anuncio publicitario en el nuestro. Una opción interesante consiste en aliarse con una empresa para ayudarse mutuamente a encontrar clientes nuevos.

Tip

Para utilizar exitosamente Internet es necesario planear la forma de sobresalir entre tantos competidores.

Emplear Internet es como viajar en un tren subterráneo repleto de gente. Este marcha a baja velocidad y hay millones de sitios Web que luchan por captar nuestra atención. ¿Cómo podemos destacar, entonces, en medio de la multitud? A continuación se ofrecen algunas sugerencias.

- Vincúlese a un sitio compatible que no sea su rival para que los clientes que visiten esa página vean la suya y puedan acceder fácilmente a ella. Por ejemplo, una librería podría conectarse con una tienda de discos.
- Utilice gráficas simples y de colores, pero no emplee gráficas o animaciones que exijan demasiada memoria, pues la mayoría de los usuarios todavía tienen módems de 28.8 baudios, y la espera para descargar las gráficas y verlas desalienta al cliente potencial, quien abandonará prematuramente el sitio.
- Mantenga claros y concisos los principales puntos de venta, bits simples. Los navegantes de la red tienen un corto tramo de atención.
- Ofrezca algo gratis como información o la invitación de afiliarse a un foro de discusión.
- Compruebe que sus gráficas identifiquen claramente el producto y la compañía para que las entiendan cualesquiera lectores.
- Facilite a sus visitantes revisar las listas.
- Déles a los usuarios un motivo para regresar. Actualice de manera periódica el sitio.

Cómo iniciar un negocio en la Web

Además de instalar un sitio Web por su cuenta o con ayuda de un diseñador, en seguida se ofrecen otras tres sugerencias para iniciar

un negocio capaz de funcionar independientemente o junto con el sitio Web.

1. *Establezca un foro donde los usuarios formulen y contesten preguntas y expresar sus opiniones.* Algunos proveedores importantes de Internet, como *America Online*, cuentan con foros sobre determinados temas o campos de interés. Participe en alguno dentro de un área relacionada con su empresa y, al firmar, use el nombre de ésta. Es una forma sutil pero eficaz de tener presencia en el mercado de Internet.
2. *Publique un boletín en línea en su área de interés.* Puede enviarlo por correo electrónico a una lista inicial de suscriptores potenciales previamente identificados. Pídales, a su vez, que envíen a otros suscriptores el boletín y, si quieren, que lo recomienden. Tal estrategia fue aplicada por la autora y consultora Azriela Jaffe, quien fundó *The Entrepreneurial Couples Success Letter* y, hoy día, cuenta con 500 suscriptores en todo el mundo. Gracias a su boletín consigue contratos de consultoría, invitaciones para dar conferencias, así como proyectos de libros.
3. *Presente un foro para dar un servicio en línea.* Tendrá que solicitar a un proveedor de servicios, como *America Online,* una propuesta sobre el contenido del mismo. Si es de interés, el proveedor hasta podría aportar dinero para realizarlo. Usted recibiría un porcentaje del servicio, de la publicidad y de las ventas efectuadas a los usuarios. Pese a todo, debe de tener presente que la competencia es enorme en esta área.

Trampa

No olvide registrar el nombre del dominio de su compañía.

Cuando Internet se convirtió en un medio cotidiano para los negocios, adquirieron gran valor los nombres de los dominios, o, si se desea, las direcciones de Internet (algo así como www.fitscape.com). Distintos prestadores de servicios registraron los nombres de dominio de las grandes empresas y luego acudieron a éstas para vendérselos. Una compañía, Kaplan Educational Centers, llevó a los tribunales a la empresa que falsificó su nombre, acusándola de violar la marca registrada. Un panel de arbitraje ordenó al defraudador, *Princeton Review,* abandonar el nombre del dominio kaplan.com.

Le aconsejamos registrar inmediatamente su nombre de dominio por medio de su prestador de servicios en Internet.

Contrate a un prestador de servicios de Internet

Al buscar un prestador de servicios, querrá evaluar los ofrecimientos porque el costo y la calidad de sus servicios varían considerablemente. A continuación se incluyen algunas preguntas que conviene hacer:

1. ¿Cuáles son sus tarifas ordinarias?
2. ¿Cuánto tiempo tienen en la industria?
3. ¿Qué rapidez de módem pueden soportar?
4. ¿De qué medidas de seguridad disponen y cuántos respaldos tienen?
5. ¿Cuentan con formularios para pedidos electrónicos y por correo electrónico?
6. ¿Qué informes proporcionan y con qué frecuencia (nombres de dominio y número de los visitantes por día)?
7. ¿Quién es el propietario de los derechos del sitio Web? y si se contrata un diseñador, ¿posee los derechos de las gráficas e iconos que dibuja?
8. ¿Quién es el propietario del código de programación del sitio Web?
9. ¿Quién es el propietario de los datos que aparecen en el sitio Web? No olvide proteger los derechos sobre la información ahí generada.

Una vez contratado un prestador de servicios, estudie los programas recientes que le permitan diseñar el sitio Web con la misma facilidad para con que crea cualquier otro documento.

Como se habrá dado cuenta, hay diversas formas en que los propietarios de empresas pequeñas pueden hacerlas crecer de manera eficaz y, a la vez, disminuir al mínimo las probabilidades de fracasar. Como el crecimiento es parte natural e importante en la vida de una organización, hay que planearlo y disfrutarlo, pues puede ser uno de los momentos más emocionantes del emprendedor.

Fuentes

Buying a Franchise and Business Opportunity, Entrepreneur Magazine, guía de negocios, 800-421-2300.

Commerce Department, "Flash Facts", una línea de servicio gratuito por fax las 24 horas del día que suministra información sobre determinadas regiones internacionales: Europa Oriental, 202-482-5745; México, 202-482-4464; Cuenca del Pacífico, 202-482-3875; África, Medio Oriente y Sur de Asia, 202-482-1064.

IBEX: 800-537-IBEX. Requiere una computadora personal, Windows y módem. Se cobra una cuota inicial de 250 dólares por concepto de registro y software. Los usuarios pagan por función, no por minuto. Los costos normales de uso fluctúan entre 50 y 100 dólares al mes.

Trade Information Center, 800-USA-TRADE (800-872-8723). Pida que lo atienda un funcionario especialista en su industria.

TradeNet, lista de correo electrónico de Internet para importadores y exportadores internacionales. *TradeNet@cetfnet.com; TradeNet@ix.netcom.com; TACC5BA (Prodigy); TradeNetWS (America Online); 75144,3544 (CompuServe).*

Uniform Customs and Practices for Documentary Credits (UCP), *ICCPublication 500.*

U.S. and Foreign Commercial Domestic Field Offices: 800-USA-TRADE.

Whiteley, Richard and Diana Hessan (1996), *Customer-Centered Growth*, Addison-Wesley Publishing Co., Reading, Mass.

Wolf.J.S. (1992), *Export Profits*, Upstart Publishing Co., Chicago.

8

Obtención de recursos para el crecimiento

Inversionistas de capital riesgoso

Las empresas de capital riesgoso se especializan en invertir a cambio de una participación en el capital si piensan que la compañía tendrá éxito en poco tiempo. Buscan empresas con extraordinario potencial de crecimiento; empresas en las que podrán al menos quintuplicar su inversión en un quinquenio. Estas empresas también se interesan por aquellas que pueden cotizar en la bolsa, ya que con una oferta pública liquidarían su inversión.

El capital riesgoso es una asociación administrada profesionalmente con participación en acciones, certificados o valores convertibles. Estas compañías financian solo uno por ciento de los negocios que llegan a sus oficinas, dado que pocas se interesan por las empresas incipientes y la mayoría prefiere las que poseen una base sólida. Las estadísticas revelan que menos del 14 por ciento de sus inversiones se destinaron a empresas incipientes.

Trampa

No acuda a empresas de capital riesgoso para financiar la suya.

Este tipo de compañías suele invertir en empresas desarrolladas que ofrecen probabilidades de un crecimiento importante, digamos de 60 a

70 por ciento anual. Algunas prefieren invertir un poco más de 250 mil dólares, aunque las más grandes no invierten en proyectos de menos de un millón. La decisión para hacerlo depende del tamaño de la empresa, su crecimiento potencial y su etapa de desarrollo.

Las compañías de capital riesgoso fijan a sus inversiones criterios extremadamente rigurosos, buscan empresas con enorme potencial de crecimiento y algunas sólo invierten en ciertas industrias, como las de alta tecnología, software, biotecnología y cuidado de la salud.

Cómo localizar la compañía apropiada de capital riesgoso

El primer paso consiste en identificar a las entidades que puedan interesarse por su negocio. En Estados Unidos hay poco más de dos mil. En este país llega un gran número de inversionistas buscando el modo de hacer negocios. Algunos de aquéllos emprenden proyectos agresivos en mercados y tecnologías en las que tienen mucho interés.

La mayoría de las compañías se especializan en uno o dos mercados o tecnologías porque están familiarizadas con la industria o porque ya lograron éxito en estas áreas. Algunas invierten exclusivamente en determinados tipos de industria, como programas de computación y robótica; otras se especializan en las etapas de inversión, ya sea para iniciar operaciones, una compra apalancada de otra empresa o financiamiento intermedio; algunas compañías se especializan por cierta región; a otras les gusta ser el principal inversionista que negocia todas las condiciones y que estructura el trato antes de atraer a otros colegas. Unas cuantas participan de manera activa en el ámbito financiero y administrativo, convirtiéndose así en miembros del consejo de administración.

Tip

Acuda a consultores profesionales para obtener asesoría y recomendaciones de candidatos cuando busque una compañía de capital riesgoso.

El lector encontrará información en la bibliografía especializada. En inglés existen obras interesantes: *Venture's Guide to International Venture Capital* (Venture Magazines, Inc.); *Pratt's Guide to Venture Capital Sources* (Venture Economics, Inc.); *Who's Who in Venture Capital* (John Wiley & Sons); *Handbook of Business Finance & Capital Sources* (Dileep Rao), y *Venture Capital at the Crossroads* (Harvard School Business Press). Estos libros contienen listas que indican cuánto dinero quieren invertir las compañías de capital riesgoso (cantidad mínima y máxima) y los tipos de empresas que prefieren.

Póngase en contacto con la oficina local de la cámara de comercio y otras asociaciones empresariales que suministren este tipo de información en su país. También puede acudir a la biblioteca de su localidad e investigar si tienen este material.

Trampa

Desconfíe de los anuncios que piden enviar de 150 a 200 dólares para obtener listas de inversionistas de capital riesgoso.

Las listas que recibe de varias compañías de ventas por correo son las mismas que puede conseguir de manera *gratuita* en una biblioteca o por otra fuente.

Tip

Asegúrese de que posee información sobre empresa de capital riesgoso antes de ponerse en contacto con la misma.

Entre más contactos consiga con la infraestructura de los emprendedores y otros propietarios de negocios que lo recomienden con tales compañías, mayores probabilidades habrá de obtener financiamiento de éstas. La recomendación puede consistir en una simple llamada telefónica a una de las compañías de capital riesgoso para comunicarle que nuestra empresa merece ser tomada en cuenta. Es importante advertir que en unas cuantas horas rechazan cerca del 90 por ciento de los proyectos que evalúan.

Ante todo, comuníquese con varias compañías de capital riesgoso ante las que ya fue recomendado y que, probablemente, muestren interés por su proyecto.

Trampa

No utilice la correspondencia masiva al presentar su plan de negocios a las empresas de capital riesgoso.

"La seguridad de las cifras" no se aplica cuando se intenta obtener financiamiento de las compañías de capital riesgoso. No presente de manera simultánea su plan de negocios a varias de estas empresas, puesto que es una comunidad cerrada y pronto se correrá la voz. En el primer contacto describa su negocio, sus productos, la experiencia de su equipo gerencial, el capital que busca y el desempeño que espera

tener en un lapso de dos a tres años. Debe ser capaz de persuadir al inversionista para que conozca mejor el negocio que se le ofrece.

Tras la cita inicial, el inversionista de capital riesgoso evaluará de inmediato si conviene pedirle que envíe un plan de negocios o que realice una presentación. En opinión de los expertos, entre 60 y 80 por ciento de los proyectos que se presentan son rechazados durante el primer contacto. El inversionista sólo accederá a evaluar el plan de negocios cuando, a su juicio, la idea ofrezca un gran potencial de crecimiento en un mercado en expansión, el equipo gerencial es apto para administrar el proyecto y vean la posibilidad de obtener un buen rendimiento por la apreciación de su capital.

Los estudios dedicados al proceso de selección de proyectos por parte de los inversionistas de capital riesgoso revelan seis áreas principales que incluyen: calidad del equipo gerencial del solicitante (currículum exitoso y suficiente experiencia); industria, mercado y potencial de crecimiento; tecnología disponible para el proyecto; características distintivas y originalidad del mismo; información financiera (que incluye, entre otras cosas, documentos preliminares del flujo de efectivo, balances generales y estados de pérdidas y ganancias), así como condiciones del trato. Generalmente, los inversionistas prefieren invertir en un equipo gerencial de excelente calidad y en un producto de menor calidad, no a la inversa.

Si no se detectan grandes deficiencias en las áreas anteriores, se pedirá que el emprendedor efectúe una presentación oral. En esta etapa, no más de 10 a 20 por ciento de quienes contactaron al inversionista siguen en la lista. No se desanime si es rechazado en esta etapa. Recuerde que su empresa debe encajar con los objetivos y la filosofía de inversión. El inversionista debe seleccionar el número y la mezcla de cartera de negocios, las oportunidades de adquirir empresas, los tipos de industria y la región geográfica donde invertir. También influyen, de manera por demás importante, la intuición y el buen sentido de la persona con quien se trata.

Tip

Regla práctica: los emprendedores usualmente otorgan entre 35 y 60 por ciento de su participación con tal de atraer el capital riesgoso.

El juego del capital riesgoso termina cuando se establece un trato y se negocian las condiciones. El inversionista insistirá en un contrato de "exclusividad", el cual estipula que durante un periodo determinado (generalmente de 30 a 90 días), el emprendedor no negociará con otro inversionista un compromiso semejante. Dicen que necesitan ese

tiempo para realizar las investigaciones pertinentes. En lo posible no firme este tipo de contrato o, por lo menos, reduzca el periodo.

* Trampa

Las negociaciones de capital riesgoso comienzan con una hoja de condiciones que impone una fuerte carga al emprendedor. No acepte a ciegas este documento.

Una *hoja de condiciones* es un resumen de las condiciones del contrato de inversión. El capital riesgoso casi siempre se estructura con acciones preferentes convertibles para los accionistas y con acciones comunes para el emprendedor. A éste se le asignan las acciones comunes, por ser las más favorables desde el punto de vista fiscal. Los inversionistas de capital riesgoso aportan los fondos que establecen el valor de su participación. Si el emprendedor recibiera la misma participación sin invertir nada, sus acciones quedarían automáticamente sujetas a impuestos. Sin efectivo, no podría cumplir con sus obligaciones tributarias. Pero si las acciones son de otra clase y si ésta ofrece ventajas (preferencias), las acciones ordinarias podrán ser cotizadas a un precio mucho menor que las comunes.

Las acciones preferentes tienen prioridad sobre las comunes en la recepción de dividendos, en los derechos sobre los activos y en la votación. Comprenden gran diversidad de condiciones, entre otras cesión de todos los derechos de patente a la compañía, firma de un contrato de revelación de información confidencial, el derecho a un lugar en el consejo de administración, las razones de conversión, los derechos de dilución, las provisiones de dividendos, los derechos de conversión, la liquidación y la estrategia de abandono. Por consiguiente, los fundadores deberán conocer muy bien el juego del capital riesgoso, lo mismo que los métodos y estrategias de negociación. Deberán además tener una representación legal sumamente eficiente.

Ofertas públicas iniciales

En las ofertas públicas iniciales (OPI), que cotizan una compañía en la bolsa de valores, se reúne capital mediante ventas debidamente registradas y suscritas de sus acciones. Es una modalidad compleja de colocar acciones entre particulares. Los fundadores y los accionistas se comprometen a vender parte de su empresa (mediante acciones y bonos no emitidos) al público; para lo cual se inscriben en la comisión de valores y listan sus acciones en una de las bolsas de valores.

La decisión de transformarse en empresa pública resulta difícil porque, una vez iniciado el proceso, se modifican de manera considerable la organización, la toma de decisiones y el puesto del fundador. Después será prácticamente imposible volver a la condición de empresa privada.

Trampa

Los costos legales, contables y administrativos de reunir dinero mediante una oferta pública son mayores y más desventajosos que otros medios de financiamiento.

En Estados Unidos, por ejemplo, los honorarios de los abogados alcanzan a veces hasta 75 mil dólares. La cuota de inscripción en la comisión de valores y la cuota que se paga al gobierno del estado donde opera la compañía pueden fluctuar entre 50 mil y 100 mil dólares. Los estados financieros auditados, los estados pro forma y la síntesis de estadísticas financieras pueden oscilar entre 20 mil y 150 mil dólares, según el tamaño de la compañía y las complejidades de la auditoría. La impresión del prospecto, la constancia del registro ante la comisión de valores y las notificaciones oficiales costarán de 40 mil a 100 mil dólares más. No es raro para una oferta pública inicial de seis millones de dólares erogar hasta 500 mil antes de empezar a percibir ingresos; lo cual ocurrirá siempre y cuando la oferta sea exitosa.

A los ejecutivos les toma tiempo cumplir con las normas de la comisión de valores y presentar la información necesaria para no perder la condición de empresa pública. Ese lapso, que sería preferible dedicarlo a operar la compañía, afectará su rendimiento y las oportunidades de crecimiento futuro. Junto con otros gastos de rigor, se trata de un costo real en que se incurrirá al hacer pública la compañía.

Otra consideración importante es que convendría mantener en secreto —en especial ante los competidores— la información sobre los productos de la compañía, su desempeño y su situación financiera que debe suministrarse a los accionistas y a personas externas. Además siempre existe el peligro de que el público no adquiera toda la emisión o, ni siquiera, una parte considerable de la misma; pero de todos modos habrá que incurrir en los costos de preparar la oferta pública.

Trampa

Aunque la emisión de acciones no sea exitosa, con sus propios ingresos la compañía deberá pagar gastos iniciales fuertes.

Una vez que la empresa se vuelve pública, el emprendedor preferirá conservar el precio de las acciones y calcular las ganancias de

capital que ocuparse de asuntos operativos. Las metas a corto plazo de conservar o incrementar las ganancias del año podrían resultar contraproducentes y ser antepuestas a las metas a largo plazo para fortalecer, de manera paulatina, a la empresa. Con el tiempo resultará perjudicial el hecho de intentar aumentar en forma permanente las utilidades, cuando la estrategia aconsejable sería economizar por alguna temporada.

Por último, tal vez el valor que las acciones alcanzaron durante la oferta pública sea una mera ilusión. Si no tienen un mercado real, no habrá intercambio activo después del primer día; de ser así, el valor de las acciones podría reducirse prácticamente a cero. Este es un riesgo que se debe correr cuando se decide cotizar en la bolsa de valores.

Sólo un pequeño grupo de empresas nuevas o jóvenes se cotizan en una de las bolsas de valores. Las empresas nuevas reciben evaluaciones menores y en general emiten mayor número de acciones. El hecho de que estén cotizadas en la bolsa no significa que se obtendrá una ganancia líquida. La comisión de valores impone severas restricciones al momento y a la cantidad de las que pueden vender al público los funcionarios, los consejeros y los miembros de la empresa. Tal vez tengan que transcurrir años luego de la oferta pública inicial para que pueda conseguirse una ganancia en efectivo.

Una compañía puede reunir importantes sumas de capital con la venta de acciones, pero no deja de ser una apuesta costosa. Esta estrategia podría resultar contraproducente y entonces la compañía estaría en peor situación financiera.

*** Tip**

La etapa de crecimiento, la localización de un buen banquero de inversión y las condiciones económicas deben ser idóneas para que la oferta pública inicial sea un éxito.

Cómo localizar a un banquero de inversión para la oferta pública inicial

Una vez que haya decidido llevar a cabo una oferta pública inicial, encuentre un banquero de inversión que se encargue de administrar y vender la emisión. Probablemente le cobre un anticipo de uno a dos por ciento sobre el valor de la emisión, más comisiones de siete a 10 por ciento sobre el valor de las acciones.

La mejor manera de localizar a este tipo de intermediarios es mediante recomendaciones de un despacho contable nacional o de su asesor legal. Los contadores y abogados que conocen bien las normas de

la comisión de valores suelen ser los mejores medios para hallarlos. La mayoría de los banqueros de inversión residen en las grandes ciudades como Nueva York.

El agente deberá de tener interés por su industria y por su compañía, además, deberá de confiar en el emprendedor. Algunos agentes se concentran en las compañías que desean reunir más de 10 millones con la oferta pública. Otros se especializan en empresas nuevas y hay quienes prefieren tratar con las que llevan largos años de experiencia.

Colocación de acciones entre particulares

Con una colocación de este tipo logran eludirse los estrictos y costosos requisitos del registro de una oferta pública inicial, operación que se maneja por las rigurosas normas de la comisión de valores. La colocación entre particulares constituye una operación de formación de capital que es más rápida, fácil y barata que la oferta pública y está sujeta a menos requisitos legales. Puede efectuarse para financiar la deuda o el patrimonio o una combinación de ambos.

En Estados Unidos, la colocación de acciones entre particulares se rige por la Regulación D del Acta de Seguros e Intercambios *(Securities and Exchange Act)* de 1933, además está sujeta a las reglas y requisitos alternos según el monto del financiamiento, la naturaleza y número de inversionistas. Esta regulación establece tres exenciones individuales que se basan en la cantidad de dinero que va a reunirse. No contiene estipulaciones específicas referentes a la divulgación o suministro de información, tampoco limita el tipo de inversionista que busca el emprendedor cuando reúna menos de 500 mil dólares. Ofrece además un refugio en contra de los requisitos de registro en la comisión de valores. La colocación entre particulares puede asumir la forma de deuda de utilización, deuda subordinada, deuda convertible, acciones preferentes, valores diversos derivados del capital, acciones comunes o una combinación de estos instrumentos.

Este tipo de colocación es administrada por un abogado mercantil, un banquero de inversión, un intermediario financiero o una compañía de capital riesgoso.

Tip

No realice una colocación de acciones entre particulares sin consultar antes a un abogado competente que se especialice en esta área.

Trampa

Si se viola una ley de valores, los directivos y los accionistas principales de la compañía quedarán sujetos a responsabilidad civil, lo mismo que la empresa.

La mayoría de los consultores legales y corporativos recomiendan encarecidamente preparar, para los inversionistas, un documento de revelación de información, a veces llamado memorándum de oferta. El emprendedor está sujeto a las leyes estatales y federales sobre el fraude y han de procurar suministrar toda la información con la máxima veracidad. El memorándum de oferta, o carta de intención, varía mucho, ya que su extensión y sus detalles dependen principalmente de la estructura de la organización y del tipo de inversionistas que se desee atraer, del nivel de complejidad de los mismos y de cuánto dinero aporte cada uno. La extensión del memorándum dependerá si va a prestarse un servicio o a venderse un intrincado hardware de computadora.

Es indispensable encontrar inversionistas potenciales. Algunas veces, un abogado o contador conocerán a algunos o tendrán contactos con banqueros de inversión que posiblemente busquen esta clase de oportunidades. La estructura de la colocación privada dependerá de la persona o entidad a la que se haga la oferta.

A veces también se decide ir a otro estado para conseguir fondos. Aunque la colocación entre particulares está exenta de los requisitos de registro marcados por las leyes federales estadounidenses, hay que presentar una solicitud de registro en los estados donde se venderán las acciones. Es obligatorio, sin importar el tamaño de la emisión, cumplir con estas leyes pese a que sean poco realistas y prácticas.

Dichas leyes rigen los tipos de ventas de valores que se efectúan en un estado y tienen por objeto prevenir posibles fraudes. La mayoría de los estados de la Unión Americana han acordado que para ajustar una emisión a los requisitos de la ley estatal, se deberá cumplir primero con los de la Regulación D. Consulte con su abogado de valores para comprobar que llenó los registros estatales correspondientes.

Motivos para considerar el mercado de colocación privada

1. Posiblemente no se tenga acceso a las fuentes tradicionales de financiamiento si la compañía se halla en las etapas iniciales de desarrollo, si está muy apalancada, si carece de garantías colaterales o si no cuenta con suficientes activos.
2. El fundador quiere conservar la propiedad de la empresa.

3. El fundador desea conseguir absoluta flexibilidad financiera y adaptar las necesidades financieras a las exigencias específicas de su negocio y de los accionistas.
4. Se requieren fondos para financiar la recapitalización, la expansión, la adquisición y la compra de la parte de los ejecutivos.
5. Los fundadores quieren atraer inversionistas externos para atender ellos sus necesidades financieras y de crecimiento.
6. El fundador quiere "hacer pública la compañía", pero el actual estado financiero le impide conseguir un buen banquero de inversión.
7. Las condiciones del mercado público no son idóneas para realizar la primera oferta pública.
8. El fundador necesita un financiamiento puente hasta que mejoren esas condiciones.

Registro de ofertas corporativas pequeñas

En Estados Unidos, el registro de esta clase de ofertas, llamadas también SCOR U-7, no se administra en el ámbito federal, sino en el estatal. El procedimiento de registro es bastante simple. Éste consta de 50 preguntas consistentes en llenar espacios en blanco, en ellas se solicita información básica financiera, administrativa y de marketing.

El registro de ofertas corporativas pequeñas ofrece varias ventajas a las compañías de los emprendedores. Primero, es más barato que una oferta pública y no se paga comisión a un banquero inversionista. El tamaño de la oferta es relativamente pequeño, una compañía puede reunir apenas un millón de dólares en un año cualquiera aunque puede efectuar varias ofertas en ese mismo lapso. Mediante esta operación, las empresas deben percibir ingresos anuales por 25 millones de dólares o menos, además deben registrarse en los estados donde desean ofrecer sus acciones.

Financiamiento intermedio

Este tipo de financiamiento se trata de un nivel de deuda subordinada entre el crédito a largo plazo y las acciones con que se reúne capital para la expansión, para las compras apalancadas o para cotizarse en la bolsa. Los préstamos con que se financia este tipo de deuda rara vez están garantizados; los emplean las compañías cuyos ingresos fluctúan entre

dos y cinco millones de dólares y que han logrado un desempeño satisfactorio.

Quienes ofrecen el financiamiento intermedio buscan una empresa con un sólido nicho en el mercado, perspectivas prometedoras de crecimiento, varios años de financiamiento, un excelente equipo gerencial, un eficaz plan de negocios y una salida fácil para el inversionista. Este tipo de capital suele ofrecerse a empresas a las que se niega el financiamiento tradicional por considerarlas demasiado riesgosas.

Tip

Con el financiamiento intermedio mejora la capacidad de conseguir crédito y los tratos se estructuran con mayor flexibilidad.

Estos inversionistas analizan el flujo de efectivo del prestatario, el valor de sus activos, la valuación de la empresa y la tasa neta de rendimiento sobre la inversión. A semejanza de los inversionistas de capital riesgoso, quieren recuperar la inversión, por lo común mediante una cláusula de recompra. El periodo de liquidación de la deuda suele ser de cinco a ocho años.

Además de una tasa fija de interés, el crédito intermedio suele estructurarse con un "incremento automático de las acciones" en la compañía por medio de garantías u opciones, por ejemplo, una cláusula de conversión en acciones comunes. Las garantías de compra de acciones de ordinario fluctúan entre 5 y 15 por ciento de las acciones comunes. En ciertas circunstancias, las opciones pueden darse por medio de "acciones preferentes en participación".

Por lo regular, estos prestamistas imponen el pago de intereses sólo en los dos o tres primeros años, mientras se liquida la deuda a largo plazo. Las tasas de interés suelen ser relativamente bajas y fijas con una prima, más seis por ciento.

El interés combinado con la provisión de acciones tiene por objeto dar al prestamista un rendimiento total de hasta 30 por ciento. La estructura de la transacción dependerá de la tasa actual de interés, de las valuaciones de las acciones y de la razón riesgo-premio. El costo del capital intermedio es mucho mayor del que se pagaría por un crédito garantizado u otra deuda a largo plazo, pero menor que los requisitos de rendimiento por parte del inversionista de capital riesgoso.

Otras variables que se negocian son el establecimiento de las fechas de vencimiento, las condiciones de compra de acciones, acuerdos, opciones de compra y venta de acciones. Casi siempre el contrato contiene una cláusula de evaluación de desempeño, en la que ambas partes se comprometen a ajustar el componente del capital si se logran ciertas medidas aceptadas por ellas. El financiamiento intermedio se ha usado

en la venta al menudeo de especialidades, en radio y televisión, comunicación, servicios ambientales, biotecnología y en los servicios comerciales a los consumidores, donde se necesitan grandes sumas de capital durante cierto periodo.

En el financiamiento intermedio intervienen varios tipos de instituciones financieras, es decir, grandes compañías comerciales de financiamiento, bancos mercantiles, aseguradoras, fondos de pensiones, fondos de inversión pública y privada, empresas de capital riesgoso y algunos bancos que se especializan en esta etapa del capital. Antes de elegir una de estas entidades, pida recomendaciones a su banquero, contador y abogado, así como a sus colegas de la industria.

El uso del capital intermedio tiene algunas desventajas en comparación con el capital accionario. Primero, el emprendedor perderá parte de sus acciones y el prestamista podrá exigir un sitio en el consejo de administración. Segundo, hay que liquidar el capital si no se convierte en acciones. Por último, el financiamiento intermedio da derechos sobre gran parte del efectivo y puede resultar abrumador, si no se materializan ni el crecimiento ni las ganancias previstas.

Trampa

El interés sobre la deuda se paga a intervalos fijos y puede perjudicar el flujo de efectivo.

Financiamiento puente

Este tipo de financiamiento —crédito provisional a corto plazo, como el financiamiento intermedio— es un nivel de deuda subordinada entre la deuda a largo plazo y las acciones. Es un préstamo que sirve de puente hasta que lo liquide el prestatario o los acreedores. A menudo lo emplean los propietarios de la empresa para ampliar el inventario o la producción o para reunir fondos cuando preparan una oferta pública o la colocación de acciones entre particulares.

La liquidación del préstamo puente queda incorporada al proceso de la firma del contrato. Los préstamos de este tipo normalmente no están garantizados y se usan entre las compañías cuyos ingresos ascienden por lo menos a un millón de dólares, así como en las que han mostrado un desempeño satisfactorio y ofrecen un sólido potencial de crecimiento.

Obtener un préstamo puente es como conseguir una línea de crédito, sólo que se paga una tasa alta de interés. Puede adoptar la forma de deuda o de acciones. Generalmente se estructura con opciones o garantías de acciones para hacer atractiva la operación.

Los inversionistas que colocan acciones entre particulares tal vez concedan un préstamo puente para "entrar en acción" antes de que sea elaborado el memorándum (o carta de intención). Los "ángeles", o inversionistas ricos, también pueden otorgar este tipo de financiamiento con una tasa baja de interés. Antes de solicitarlo pida recomendaciones a su banquero, contador o abogado, así como a otros colegas de la industria. El financiamiento puente constituye una opción adecuada cuando se desea reunir fondos para colocar acciones entre particulares.

Retención de utilidades

Si algunos emprendedores no quieren recurrir a inversionistas externos, como los inversionistas de capital riesgoso o los "ángeles", pueden financiar el crecimiento de su negocio reinvirtiendo las utilidades. Su capacidad de utilizarlas dependerá de las necesidades de capital.

Tip

Se requiere más tiempo para hacer crecer una empresa con las utilidades retenidas, aunque el fundador se quede, entonces, con el control de ella.

Resumen

Reunir dinero para expandir una compañía es un verdadero arte. El éxito dependerá de la empresa, de sus años, de la industria, de los contactos financieros, del dinero invertido, del capital requerido, de la estrategia de abandono, de que se logre equilibrar la deuda e inyectarle capital y de adecuar las fuentes externas de financiamiento a las necesidades de la compañía. La clave del éxito y crecimiento futuros de la compañía es pronosticar las necesidades financieras y seleccionar la fuente adecuada en el momento oportuno. Los contactos financieros y las fuentes de financiamiento en el mercado de dinero nunca serán demasiados. Establezca continuamente nuevas redes con esas fuentes.

9

Cómo establecer relaciones con los clientes

Admitámoslo, ya no dan buenos resultados las estrategias tradicionales orientadas al mercado que buscan el reconocimiento de la marca y la lealtad de los clientes. La publicidad y la promoción masivas, cuyo fin es identificar a los clientes, encuentran medios para convencerlos, atraerlos y venderles una imagen que ha dejado de ser compatible con los cambios actuales de su comportamiento. Hoy día, los consumidores son más inteligentes, exigen variedad, calidad y un servicio excelente. Y como ahora la variedad es más fácil de ofrecer gracias a la tecnología y a la innovación, exigen productos individualizados y únicos. Intentar satisfacerlos es como tratar de dar a un blanco móvil.

Así, pues, para que una compañía sea competitiva debe vender tanto sus cualidades y filosofía como sus productos. En el mundo moderno, la lealtad a la marca significa orientarse no al marketing sino al mercado, es decir, hacer que el cliente se integre al equipo desde el momento mismo en que se concibe el producto o servicio.

Tip

¡Escoja un nombre apropiado para su empresa!

Los propietarios olvidan que el nombre de la compañía es una de las primeras herramientas de marketing. Es, en realidad, el primer elemento que la identifica ante el cliente. Un nombre atractivo requiere:

- ser fácil de recordar.
- estar relacionado con lo que se vende.
- basarse en el tipo de negocio y comunicar algún estilo.

Por ejemplo, un nombre como *Productos útiles* probablemente no capte la atención ni gane un premio por su estilo, pero el nombre de una empresa dedicada al comercio de café podría conseguir ambas cosas. En Estados Unidos, una de estas compañías, con sede en Oregon, se llama *Higher Ground* (Tierras altas). Lo mismo podemos decir de un restaurante para perros y dueños, proyecto que la joven emprendedora Jessica Cutuli planea realizar en el sur de California y ponerle el nombre *Bone Appetite* (Buen apetito).

En la pared de muchos establecimientos pequeños aparece una placa que dice "El cliente es primero ", lo cual indica que cuentan ya con un comité dedicado a la protección y atención exclusivas del cliente. Pero la realidad es que, a lo sumo, introducen tales servicios después de que han realizado la venta; mientras tanto se esfuerzan por atraer compradores mediante la publicidad masiva. Todo esto se entiende perfectamente en el caso de una empresa incipiente, pero lo que se necesita es instituir políticas y procedimientos que les permitan atender bien las necesidades del cliente *antes* de que se realice la venta.

Frente a la dificultad actual de conseguir y conservar clientes, aconsejamos no recurrir a los métodos comunes y tradicionales del marketing, por tratarse de estrategias que ya perdieron contacto con la realidad. Los emprendedores requieren aplicar las estrategias del marketing de "guerrilla" para captar la atención y las del marketing de relaciones para establecer contacto permanente con la clientela.

Marketing de guerrilla

El *marketing de guerrilla* es un conjunto de tácticas para atraer clientes. Se basa en la suposición de que las compañías pequeñas no disponen de los cuantiosos presupuestos que las grandes corporaciones destinan al marketing, de ahí que utilicen técnicas creativas que, sin rebasar los límites de sus escasos presupuestos, llegan de manera directa al cliente. A continuación se explican algunas de las tácticas más eficaces que caen dentro de esta categoría.

Marketing con base de datos

El marketing mediante la base de datos es una manera de reunir y utilizar la información referente a los clientes y a los prospectos. Una

base de datos no es otra cosa que un sistema electrónico de archivos donde podemos guardar y controlar información sobre los clientes, sus hábitos de compra, sus preferencias y cualquier otro elemento que ayude a atender sus necesidades de manera satisfactoria. Una base de datos facilita el análisis de esta información para manejar con eficiencia el presupuesto de marketing y concentrarse en los compradores de ciertos productos y servicios a los que se desea llegar. En este momento, podría usted decir:

1. ¿Cuántos clientes tiene que sean mujeres?
2. ¿Cuántos le compraron en más de dos ocasiones durante los últimos seis meses?
3. ¿Cuánto compra el principal 10 por ciento de los clientes?

Con una base de datos barata y bien construida, podrá contestar las preguntas anteriores y algunas otras, podrá, incluso, trazar el perfil de sus clientes para preparar mensajes destinados específicamente a éstos. Si trabaja en el comercio al menudeo y utiliza computadoras para incrementar las ventas, descubrirá que también está recabando importante información para el expediente de ese cliente, es decir, lo que compra, cuándo, por qué, qué color, cuántas unidades, a qué precio, etcétera. Tal vez estos datos no tengan gran utilidad como simples trozos de información, pero serán una valiosa información al integrarlos con los referentes al resto de los clientes o con los de todo el año.

Si quiere que el marketing con base de datos le dé buenos resultados, habrá de recabar información siempre que tenga la oportunidad.

- Telefoneé a los clientes después de una compra para averiguar qué tanto le satisfizo el producto o servicio.
- Instale un teléfono directo al que pueda llamar el público y dejar mensajes, sugerencias o quejas, todas de gran utilidad. Mejor aún, utilice un sitio Web o el correo electrónico para que los clientes dispongan de un medio rápido, privado y barato de ponerse en con tacto con usted y suministrar información.
- Ofrezca incentivos para reunir más información. Puede obsequiarse un cupón de descuento a los clientes que llenen cuestionarios sobre sus gustos y preferencias.

El marketing con base de datos ayuda a los emprendedores a aumentar los porcentajes de respuesta, desarrollar nuevos productos, pronosticar ventas y mejorar las decisiones de marketing. También les permite personalizar la publicidad, lograr la venta cruzada de productos y aumentar la lealtad de sus clientes.

Sección amarilla del directorio telefónico

La *Sección amarilla* es un medio relativamente barato para anunciar una empresa en una localidad o región. En el caso de un negocio al menudeo o de servicios no profesionales, el público buscará a estos proveedores en el mencionado directorio. Si el anuncio del emprendedor es creativo y si además presenta distintos beneficios adicionales, la gente seguramente lo llamará antes que a los competidores que no invirtieron tiempo ni dinero para atraer su atención.

Cupones y concursos

El uso de cupones ha sido un elemento básico de la publicidad, y hoy todas las comunidades cuentan con revistas de cupones que se distribuyen de manera gratuita a las familias. También muchos directorios telefónicos incluyen cupones, pues resulta un medio eficaz para atraer compradores y estimula al cliente a probar la oferta. Algunas empresas promueven ofertas del tipo "Pague uno y llévese dos". Si al cupón se le pone fecha de vencimiento, se evita que el cliente lo olvide en cualquier parte.

Los concursos son otra táctica para que los posibles clientes conozcan el negocio. En ocasiones conviene asociarse con algún colega durante la inauguración de su establecimiento y organizar, conjuntamente, algo que llame la atención y que traiga gente al nuestro. Sin embargo, hay que utilizar los concursos con prudencia. Algunas empresas poco éticas ofrecen premios a los consumidores ingenuos, quienes luego descubren que necesitan asistir a largas presentaciones de ventas para poder recoger el premio. Esta táctica acaba perjudicándolas porque el ganador, irritado, con seguridad jamás regresará a recoger su premio. Al regalar no exija nada a cambio, así el cliente recordará quién le dio el obsequio y la empresa demostrará integridad y honradez.

Publicidad no pagada

Por ser gratuita, este tipo de publicidad constituye una de las técnicas más eficaces del marketing de guerrilla. Se consigue en los medios interesados por conocer la historia que la empresa desea narrar. Hay varias formas de obtenerla:

1. Es necesario tener o bien un producto o bien un negocio novedoso o interesante. ¿Vende usted un nuevo producto ecológico que resuelva algún problema actual? ¿Ha inaugurado un centro para reha-

bilitar a las víctimas de la reestructuración corporativa? Estudie el contenido ordinario de las noticias y tendrá una buena idea de aquello que llamará la atención del público. Vidal Herrera, sin duda, conoce a la perfección el valor de la publicidad no pagada, ya que probablemente ha recibido más de la que hubiera podido tener y ello debido a la originalidad de su negocio Autopsy Post Services, que en esencia es un servicio privado de autopsias. Esta compañía realiza autopsias para subsanar las carencias y poco presupuesto de las oficinas públicas del forense. Su negocio es próspero porque nunca faltan clientes.

2. Escriba a un reportero y asómbrelo con una idea, después llámelo por teléfono o invítelo a comer.
3. Publique un comunicado de prensa con inclusión del quién, qué, dónde, cuándo y por qué, pero hágalo de manera interesante.
4. Envíe a los reporteros un paquete de prensa que contenga el comunicado, la semblanza y la fotografía de los empleados clave, los antecedentes necesarios y copias de otros artículos dedicados a la compañía. En lo posible, facilíteles la redacción de la nota.
5. Use copia de los artículos publicados sobre la empresa (anuncios publicitarios y boletines) a fin de aprovechar el efecto positivo de este tipo de publicidad.
6. Revise las publicaciones mensuales que, a nivel nacional, distribuyen información entre editores y reporteros.

Estas técnicas, llamadas también de "guerrilla", no son sino algunas de las tantas formas de difusión de que disponen los emprendedores para obtener publicidad. Si desea información sobre otras, lea la serie de libros de Jay Conrad Levinson y otros textos dedicados al tema.

Marketing de relaciones

La relación con clientes que generan utilidades para la compañía y para sí mismos es un proceso que ha evolucionado con lentitud durante mucho tiempo y los resultados no se verán a corto plazo. En Estados Unidos, los emprendedores tienden a impacientarse cuando sus esfuerzos no reciben la "retroalimentación" esperada y los resultados no son inmediatos. Pese a ello, las relaciones creadas con los clientes a lo largo de los años son comunes y normales en muchos otros países. En el Medio Oriente o en la cuenca del Pacífico la gente no hará negocios con nosotros hasta que no hayamos ganado su confianza. Los estadouniden-

ses, por el contrario, suelen acelerar el proceso, pero esto no siempre es bien visto por los negociantes de otras regiones del mundo.

El marketing de relaciones significa cambiar la forma de negociar de la empresa, por ello es necesario que aprenda sobre sus clientes:

- Qué quieren.
- Cuándo lo quieren.
- Cómo lo quieren.

En otras palabras, sus clientes le ayudarán a diferenciarse de los competidores en el mercado. El marketing de relaciones ofrece ventajas económicas, porque cuesta de cinco a 10 veces más obtener una cuenta que conservarla. De ahí que, entre sus principales prioridades, haya de crear una base de clientes leales y permanentes.

Técnicas del marketing de relaciones

¿Cómo se establecen relaciones con los clientes? El método tradicional del marketing se basaba en la transacción, es decir, en la idea de que no importaba quién era el cliente, sino cuántos compraban el producto. Por ello, el marketing masivo estuvo basado, principalmente, en datos demográficos: edad, ingreso, sexo y otras variables. Hoy día, en cambio, los astutos profesionales del marketing saben que dos clientes, con los mismos datos demográficos, pueden tener gustos y preferencias por completo distintos. De ahí la importancia de recabar información mediante el contacto personal. Ello nos permitirá determinar no sólo la mejor manera de comercializar nuestros productos y servicios, sino también de ofrecer nuevos productos y servicios a los mismos consumidores. El marketing es, pues, una actividad de gran contacto personal. A continuación se dan algunos tips para recopilar información sobre el cliente durante cierto tiempo:

1. No intente vender algo cada vez que converse con un cliente. Tal vez no querrán hablar con usted en el futuro.
2. Ofrezca al cliente varias formas de ponerse en contacto con usted, teléfono, fax, correo electrónico, correo de voz, sitio Web.
3. Abra un expediente de información que posea tres áreas generales de información sobre el cliente: ¿cuándo hizo la última compra?, ¿con qué frecuencia compra?, ¿cuánto gastó en promedio durante los últimos seis meses?

4. Incluya información referente a la forma de contactarse, esto es, cómo puede localizarlo, cuándo y cómo se puso en contacto con él, etcétera.

5. Incluya las quejas y su solución, así como la percepción del cliente sobre los productos y servicios que proporciona la compañía.

Si no reserva tiempo para estudiar los patrones de compra de cada uno de sus clientes, tal vez nunca descubra que apenas 24 por ciento de ellos genera 95 por ciento de sus ingresos. Ahí radica la importancia de conservarlos. Algunas técnicas para no perderlos consisten en:

- *Programas de frecuencia.* Las personas que a menudo viajan en avión conocen los programas del tipo "viajero frecuente" que ofrecen las líneas aéreas. Estos programas dan buenos resultados también en otras industrias. Por ejemplo, algunos restaurantes emiten tarjetas a los clientes que, tras comprar 10 pizzas, reciben gratis la siguiente. Los premios usados como incentivos para comprar más son un medio eficaz de conservar al cliente.

- *Clubes de membresía.* Estos clubes permiten al cliente sentirse apreciado cuando reciben beneficios y privilegios especiales en forma de descuentos, boletines y otras ofertas que el público en general no recibe.

- *Marketing justo a tiempo.* Llevar un registro de los días que el cliente considera festivos —cumpleaños, aniversarios, etcétera—, le brinda la oportunidad de tener un contacto cercano con aquél para realizar una venta.

- *Marketing de quejas.* Debe alentar a los clientes para que expresen sus quejas acerca de los productos o servicios; también contarán con un procedimiento fácil para hacerlo. Las quejas, aunque a nadie le gustan, dan la oportunidad de dialogar con el cliente. Si resolvemos las quejas de un modo satisfactorio, podremos tener un cliente leal en el futuro.

*** Tip**

La compañía subsiste gracias a las relaciones perdurables con sus clientes.

El establecimiento de relaciones duraderas con la clientela ofrece grandes beneficios, a saber:

Hay mayor demanda de bienes y servicios porque los clientes manifiestan exactamente lo que quieren.

Cuando surja un problema no irán a otra compañía porque han invertido tiempo en la nuestra.

Puede aprovecharse el valor completo del cliente. Cuesta cinco veces más conquistar un nuevo cliente que mantenerlo contento; un cliente satisfecho nos recomendará al menos con otros nueve.

Trampa

No pierda el tiempo con los malos clientes.

Si normalmente veinticuatro por ciento de sus clientes generan 95 por ciento de los ingresos, significa que 76 por ciento restante sólo representa cinco por ciento. Estas cifras indican a los propietarios del negocio dónde han de concentrar sus esfuerzos. Generalmente dedicamos 80 por ciento de nuestro tiempo intentando agradar al 20 por ciento de quienes poco o casi nada comprarán o, si se quiere, de los que tienen dudas respecto de los productos que ofrecemos. Es importante deshacerse de los peores clientes, porque cuestan dinero que jamás será recuperado. Además, debe alentarse a los clientes que representan el 5 por ciento de los ingresos a que sean mejores para que, con el tiempo, se pueda dialogar con ellos y se pueda además averiguar sus necesidades y obtener, así, mejores resultados.

Por qué se necesita un plan de marketing

El plan de marketing contiene, por una parte, la estrategia global que permitirá establecer relaciones con los clientes y, por la otra, el perfil de la compañía que habrá de permanecer en la mente del público. Contiene, asimismo, tácticas que van de la publicidad y la promoción a las exhibiciones especializadas. En teoría, conviene anotar en un párrafo la estrategia íntegra. Conteste las siguientes preguntas e iniciará así un eficaz plan de marketing:

- ¿Qué espera conseguir con el plan? ¿Intenta introducir en el mercado una compañía o un producto nuevo? ¿Quiere darle otra posición a un producto ya establecido? ¿Espera ofrecer al público alguna información? Es necesario que sepa por qué se escribe el plan de marketing.

¿Cuáles son los beneficios de sus productos o servicios? ¿De qué manera satisfarán las necesidades de los consumidores? ¿Por qué habrían de comprarlos?

¿Quién es el cliente meta? ¿Cuál es el grupo primario que comprará el producto o servicio y por qué?

¿Cuál es su nicho o ámbito de mercado? ¿En qué parte del mercado encaja su empresa y cómo la diferenciará de los rivales?

¿Con qué tácticas de marketing hará llegar al mercado los beneficios de su producto o servicio?

¿Cuál es la identidad de la compañía? ¿Cómo la percibirá el público?

¿A qué porcentaje de ventas corresponderá el presupuesto de marketing? Generalmente ese porcentaje se basa en las normas de la industria para compañías que, en el mercado, poseen el tamaño de la suya. Con todo, tal porcentaje podrá variar si se aplica como ventaja competitiva una nueva estrategia de marketing.

Tip

Antes de iniciar el plan de marketing realice las investigaciones pertinentes.

Todos los ejecutivos de alto nivel deberán de participar en la elaboración del plan de marketing. Los siguientes pasos garantizarán la satisfacción de las necesidades de la compañía y de su clientela.

1. *Incluya sus opciones.* Para que conozca varios medios de promover su negocio y sus productos o servicios, le recomendamos leer libros y artículos, así como hablar con sus colegas, clientes y proveedores.
2. *Piense como si fuera un consumidor.* Pregúntese sobre los estímulos de una persona para comprar sus productos.
3. *Estudie la competencia.* Cómo actúan y se comportan sus competidores para que usted establezca mejoras.
4. *Analice sus opciones y clasifíquelas.* Deshágase de las estrategias que no satisfacen sus necesidades inmediatas o de aquellas que toda vía no es posible implantar. Después clasifique las 10 mejores opciones.
5. *¡Escriba el plan de marketing!*

Cómo promover la compañía, sus productos y servicios

El plan promocional tiene por objeto establecer tanto la identidad como la visión de la compañía para que sean difundidas en todo cuanto se lleve a cabo, desde la publicidad hasta la facturación. Es importante diferenciar esto último, por un lado, con la imagen de la compañía, que consiste en la forma en que se desea que el público perciba ésta y, por el otro, con la identidad, que se define por la visión y convicciones de la compañía misma.

Tip

No corteje al público con las características físicas de sus productos o servicios.

No se concentre siempre en los aspectos físicos de sus productos o servicios, pues rápidamente se transforman en artículos de consumo ante los ojos de la gente. Le aconsejamos enfocarse más bien en lo imponderable e intangible:

- Calidad.
- Tecnología innovadora.
- Servicio.
- Confiabilidad.

Los aspectos intangibles del producto o servicio son indispensables para que su empresa se diferencie de otras en un mercado demasiado competitivo. Un buen plan promocional contendrá los elementos siguientes:

- Los valores supremos de la empresa, es decir, sus creencias y convicciones.
- El propósito de la compañía, su existencia y razón para hallarse en la industria.
- La misión, esto es, la meta principal y mensurable que desea alcanzar.
- La estrategia o el plan para cumplir la misión.
- Las tácticas o los métodos específicos para realizar la estrategia (publicidad, exhibiciones comerciales, publicidad no pagada).

* Trampa

No investigar el mercado es la receta segura del fracaso.

Uno de los más graves errores que cometen los emprendedores es no investigar su mercado meta, es decir, a las personas con mayores probabilidades de comprar el producto o servicio. Sólo piden la opinión de unos cuantos "amigos", quienes dan respuestas positivas y con base en ellas suponen, entonces, que todo el mercado coincidirá con tal opinión. Nada más alejado de la verdad. Algunas preguntas clave que conviene formular para no invertir tiempo y dinero en un producto o servicio sin mercado son:

1. ¿Quiénes son los clientes? Dé una respuesta concreta.
2. ¿Qué acostumbran comprar?
3. ¿Cómo se enteraron de la existencia de esos productos o servicios?
4. ¿Cómo prefieren adquirirlos?
5. ¿Con qué frecuencia los compran?
6. ¿Cómo puede su compañía atender satisfactoriamente las necesidades del mercado?

En seguida se anexa una lista de comprobación de varios tipos de tácticas que le permitirán impulsar su empresa, sus productos y sus servicios.

Lista de comprobación para promover un producto o servicio

Publicidad	Medios impresos (periódicos, revistas, marketing directo, sección amarilla del directorio telefónico, letreros). **Tip:** ***investigue a qué audiencia del mercado meta llegan determinados medios impresos y no desperdicie dinero en personas que no leerán su anuncio. Prepare mensajes y folletos bien presentados que capten la atención.***
	Medios electrónicos (radio, televisión abierta, televisión por cable, infomerciales). **Tip:** ***use espots breves, tal vez de 30 segundos, con música y efectos sonoros. LLante la atención de la audiencia en los primeros segundos.***

	Difunda los anuncios tres semanas al mes para conseguir una buena cobertura.
	Internet (World Wide Web, foros en **línea). Tip:** ***alíese con sitios compatibles para aumentar su difusión así como su porcentaje de visitantes.***
	Publicidad diversa (cupones, demostraciones, cintas de video, seminarios). ***Tip: aplique las tácticas del "marketing de guerrilla"; por ejemplo, las que se explican en la serie de libros de Jay Conrad Levinson.***
Publicidad no pagada y relaciones públicas	Medios gratuitos para captar la atención en artículos, televisión y radio. **Tip:** ***la clave de la publicidad no pagada es tener un producto o una historia de negocios con valor informativo. Hágase amigo de los profesionales de los medios.***
Venta personal	Trabajo directo con el cliente para realizar **la venta. Tip:** ***hoy la venta personal significa establecer relaciones de larga duración en las cuales se dé preferencia a los beneficios para el cliente, la calidad total y el contacto continuo con el mismo. Contrate a un ejecutivo de relaciones públicas para que lo mantenga informado sobre todo lo concerniente a los clientes.***

Tip

¡Proteja el nombre de su marca!

Establecer un nombre de marca para nuestros productos y servicios es un proceso largo y costoso, de ahí la importancia de protegerlo contra quienes intentarán utilizarlo en beneficio propio. A continuación se presentan algunas sugerencias para lograrlo:

1. Utilice siempre el nombre de marca de la compañía como adjetivo en el del producto, por ejemplo, *Café Samla Brand Descafeinado.*
2. Revise los anuncios y la publicidad para asegurarse de que los medios utilizan correctamente el nombre de marca.

3. Dé al nombre de marca un tratamiento tipográfico único.
4. Escoja un nombre de marca original, no usado ni protegido por derechos de autor.

Fijación del precio del producto o servicio

Uno de los aspectos más difíciles del marketing consiste en establecer el precio de un producto o servicio. Por bueno o atractivo que sea su empaque, no se venderá si no se le pone un precio competitivo frente al mercado. No puede escoger una buena estrategia de precios, si no conoce a la perfección la industria, así como las acciones y razones de los competidores. Si su empresa es nueva y también sus productos, recuerde que probablemente no podrá competir en precio con las que están bien establecidas en la industria, porque sus costos de producción serán elevados al inicio.

Las siguientes directrices le ayudarán a escoger el precio idóneo para su producto o servicio.

- Cuando su producto tenga una fuerte demanda y escasee la oferta, podrá fijar un precio alto.
- Cuando los clientes necesiten el producto sin importar su precio, podrá elevar el precio. Esto ocurre en general con productos sin sustitutos como la leche.
- Cuando existe demasiada competencia, el precio de su producto o servicio será menor.
- La existencia de características que no ofrezca la competencia puede justificar un precio elevado.
- Una nueva tecnología justifica un mayor precio inicial, salvo si son características superfluas, sin interés para el público.
- La posición del producto o servicio frente a otros similares puede determinar el precio; por ejemplo, si se coloca entre los artículos de lujo, un precio alto estará justificado.

Debe recordarse, respecto a la fijación de precios, que en última instancia el cliente determina lo que está dispuesto a pagar. Ha de cerciorarse de ofrecer el producto o servicio a un precio que cubra el costo de producción, una parte de los gastos generales y que pueda además obtener una utilidad razonable.

Trampa

Si no se atienden las señales de alarma, pueden sobrevenir problemas al momento **de fijar el precio.**

Algunos propietarios de negocios hacen caso omiso a las advertencias de no escoger el precio correcto para sus productos o servicios. En consecuencia, modifican demasiado tarde una estrategia que no da resultado. Le aconsejamos atender las siguientes señales de alarma que indican inminentes problemas de precios:

- Los precios siempre se basan en el costo de producción (esto es, en el costo más un sobreprecio).
- Los ejecutivos de la compañía fijan precios a varios productos y servicios, de modo que la estrategia de precios carece de continuidad.
- Los precios siempre siguen a los de la competencia.
- Los precios siempre se imponen como incremento porcentual sobre los del año anterior, sin tener en cuenta el mercado.
- Siempre se cobra lo mismo a todos los clientes (es decir, sin descuentos por volumen ni otros incentivos).
- Los descuentos se estandarizan para todos, en vez de basarlos en algún elemento variable, como el volumen.

La forma de promover la compañía, sus productos y sus servicios repercutirá de manera profunda en su rentabilidad y longevidad en el mercado. Si usted establece relaciones duraderas con sus clientes y si aplica las tácticas del "marketing de guerrilla", tendrá mayores probabilidades de una larga y productiva supervivencia.

Fuentes

Bangs, D.H. (1995), *The Market Planning Guide,* Upstart Publishing Co. 4a.ed., Chicago.

Peppers, Don y Rogers, Martha (1993), *The One to OneFuture: Building Relationships One Customer at a Time,* Currency/Doubleday, Nueva York.

Pine, B. Joseph II, Peppers, Don y Rogers, Martha (marzo/abril, 1995), "Do you want to keep customers forever?", *Harvard Business Review.*

Regis, McKenna (1991), *Relationship Marketing.* Addison-Wesley Publishing Co. Nueva York.

Reynolds, D. (1993), *Crackerjack Positioning: Niche Marketing Sírategy for the Entrepreneur,* Atwood Publishing, Tulsa.

Treacy, Michael y Wiersema, Fred (1995), *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Domínate Your Market,* Addison-Wesley Publishing Co., Nueva York.

Zaichowsky, Judith Lynne (1994), *Defending Your Brand Against Imitation,* Quorum Books, Westport, Conn.

10

Los empleados: el activo más valioso

Quizá piense que se trata de una frase trillada o de un cliché, pero en verdad los empleados son el activo más importante de una empresa. No son los directivos, el equipo, las ideas ni un excelente producto los que logran el éxito de la empresa, sino sus empleados. Wes Zimmerman, famoso consultor de marketing y capacitador corporativo señala:

El árbol crece de abajo a arriba, pero muere de arriba a abajo.

Ésta es una metáfora que describe perfectamente a la empresa. Crece gracias a los empleados, a su fe en ella y a su personal aportación para que prospere. Cuando surgen problemas, habrá que buscar su causa en los directivos. Todos los fracasos se remontan finalmente a estos últimos por ser la fuente y origen. Lo que hacen o dejan de hacer incide directamente en el éxito empresarial.

El fundador necesita tener una visión clara de su negocio y comunicarla a todos sus trabajadores. También requiere asegurarse de que todos, hasta los niveles bajos de la jerarquía, sepan lo que aportan a las utilidades y a la satisfacción de los clientes. Mientras no lo logre, ningún empleado tendrá un interés personal en la empresa, por tanto, tampoco pondrá todo su empeño ni sentirá la obligación de ser fiel al propietario o de tratar a la compañía con respeto. Los diversos hurtos por parte de los empleados pueden atribuirse principalmente o bien al trato que se les da, como piezas prescindibles del equipo, o bien cuando no se les considera como miembros valiosos y esenciales de un equipo que fue formado para crear y sostener un negocio próspero.

Por qué es importante la cultura empresarial

Imagine una empresa cuyos empleados lleguen disfrazados al trabajo, se pasen la jornada jugueteando, bailando el ritmo de moda o recitando poemas para hacer reír a los clientes. Piense después en una fila de clientes en la puerta disfrutando la diversión mientras esperan comprar un helado de crema o un batido de chocolate. ¿Es ésta la tienda de helados que le gustaría tener? No lo creemos. En Amy's Ice Creams, cadena de siete tiendas en Austin y Houston, Texas, su propietaria Amy Miller está convencida de que la cultura empresarial explica el éxito que ha obtenido vendiendo lo que no deja de ser un simple producto de consumo.

La cultura es un conjunto de valores, creencias, actitudes y formas de hacer las cosas que definen una empresa. Podemos concebirla como su personalidad. Toda empresa posee su propia personalidad, estén o no conscientes sus integrantes de tenerla. Los clientes la percibirán en el momento de entrar a la misma o de hablar con la recepcionista por teléfono. La conocerán en algunos otros aspectos:

- La vestimenta de los empleados.
- El diseño de la oficina.
- La forma en que los empleados conversan entre sí y con los clientes.
- El grado facultativo del personal.

La cultura que el emprendedor imponga reflejará sus valores y creencias, así como las de los empleados. En el caso de Amy's Ice Creams, lo importante para ellos es entretener a los clientes con el fin de que vuelvan. Su cultura es la risa, la diversión y la creatividad. Cuando se busca personal, a los solicitantes se les entrega una bolsa de papel blanco, se les pide que hagan con la misma lo que quieran y que retornen al cabo de una semana. Se contrata a aquellos que realizan cosas insólitas y creativas.

El principal aspecto de la cultura corporativa que implante, requirá ser totalmente personal; así ayudará a conseguir y conservar su clientela, además lo distinguirá del resto de los competidores.

Tip

Defina su cultura empresarial.

A continuación se incluyen algunas preguntas con las que puede definir la cultura de su compañía:

1. ¿Trabajan los empleados en equipos o en forma individual?
2. ¿Cómo sortean el cambio?
3. ¿Cómo encaran el fracaso?
4. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?
5. ¿Cómo se establecen las prioridades de las tareas?
6. ¿Cómo se comparte la información?
7. ¿Cómo se asegura la compañía de contratar a los empleados idóneos?
8. ¿Cuál es el trato dado a los trabajadores?

Por qué la empresa necesita tener una visión

Se dice que "Si no sabe a dónde va, cualquier ruta lo llevará allí". Por desgracia, es una verdad por la que se guían muchos hombres de negocios. Fundan una empresa con el propósito de vender y hacer dinero, pero son absorbidos por las actividades cotidianas y nunca levantan la vista para ver hacia dónde se dirigen. Cometen un error terrible, pues cuando uno sabe a dónde va y por qué, a lo largo del camino tomará las decisiones más acertadas para llegar a la meta propuesta. En cambio, si uno desconoce la dirección, la ruta que tome lo conducirá a una zona indeseable; lo que no sabrá sino hasta estar ahí.

La visión que el emprendedor tenga de su compañía será el motor que lo impulse. Entre otras cosas, le ayudará a crearla y a adoptar las decisiones adecuadas. En su revolucionaria investigación dedicada a las compañías visionarias, Collins y Porras idearon un modelo para entender este concepto de visión.[1] Dijeron que la visión consta de:

Creencias y valores básicos.
Propósito.
Misión.

En seguida examinaremos por separado estos tres elementos para que sepa aplicarlos a su negocio.

---

[1] Collins, James C. y Jerry I. Porras, (1994), *Built to Last: Succesful Habits of Visionary Companies*, HarperBusiness, Nueva York.

Creencias y valores básicos

Estas creencias y valores reflejan la concepción que usted tiene de la vida, lo que considera importante, sus valores personales, y las convicciones que sostiene y que difícilmente cambiarán. Las creencias y valores representan la mezcla que conserva unidas las estructuras empresariales. Son, también, una serie de principios que permiten tomar decisiones, en tanto la compañía vaya creciendo. Algunos ejemplos son:

- Creer en la integridad absoluta.
- Creer en que el cliente es el centro del equipo de la compañía.
- Tratar a todos con justicia y honestidad.
- Tener un profundo respeto por los valores de los individuos.

Si usted comparte las creencias anteriores, nunca habrá de violarlas. Por ejemplo, no engañará a un cliente ni tampoco dejará de cumplir una promesa. Respetará a los empleados y los alentará para que manifiesten su opinión en todos los ámbitos de la empresa. Le aconsejamos hacer, en lo posible, todo cuanto demuestre que su compañía tiene integridad y que, para ellos, el cliente es un miembro importante del equipo.

Los valores básicos no se aprenden en los libros, sino que están arraigados en lo profundo de nuestro ser. Ante todo, hemos de recordar que ellos, los valores, son precisamente los que soportan la prueba del tiempo. Cualquier cosa puede cambiar a nuestro alrededor, no así los valores.

Tip

Someta a prueba sus valores básicos.

Las compañías exitosas escogieron de tres a cinco valores básicos que guían su crecimiento. ¿Cómo puede usted establecer un conjunto de valores aceptables para todo mundo?

1. Los propietarios y las personas que mejor representan lo que se desea conseguir en la compañía habrán de confeccionar, primero, una lista de posibles valores básicos a partir del sistema de creencias de cada individuo.

2. Someta después los valores posibles a prueba. Pregunte: "Si cambiaran las circunstancias en el mercado o en la compañía, ¿podríamos seguir manteniendo este valor básico?".
3. Si la respuesta es afirmativa, habrá encontrado un valor básico, verdadero y duradero. Pero no será así en caso de que a la compañía le dañara conservarlo cuando cambiaran las circunstancias.

Propósito

El propósito es el motivo fundamental de la fundación de una empresa. Es su razón de ser, proviene directamente de los valores básicos y es una meta que siempre se vislumbra en el horizonte. Sin cesar intentamos alcanzarla, pero nunca lo conseguimos. El propósito es amplio, esencial y algo por cuya consecución luchamos en todo momento. Por ejemplo, el propósito de nuestra empresa podría formularse así:

Nos dedicamos a ofrecer soluciones de negocios.

Obsérvese que el propósito anterior nos da un área muy extensa de operaciones, a saber, soluciones de negocios; lo cual resulta importante porque nos permite cambiar con el tiempo y responder a las necesidades del cliente sin necesidad de modificar nuestra razón de ser. En cambio, si el propósito dijera "Nos dedicamos a ofrecer computadoras y software a las empresas", nos habríamos limitado a soluciones que giran en torno a las computadoras y a los programas. ¿Qué sucederá cuando las que se usan actualmente hayan desaparecido? Nos quedaremos fuera de mercado o habremos de modificar de manera radical el propósito de nuestra presencia en el mismo. Con el propósito redactado en la primera forma, tenemos la opción de ampliar nuestra compañía adaptándola a las necesidades del público y a los cambios del mercado.

Tip

Pregúntese cinco veces "por qué".

Si quiere penetrar en el propósito fundamental de su negocio o en su razón de ser, le aconsejamos aplicar la técnica que Toyota diseñó para conocer la causa originaria de los problemas.

1. Comience por expresar lo que, a su juicio, constituye el propósito de la compañía.

2. Luego pregunte y responda: ¿por qué?
3. Continúe preguntando y contestando "¿Por qué?", hasta que llegue a un enunciado general que soporte la prueba del tiempo.

Misión

A diferencia del propósito, su misión deberá de ser una meta clara y motivante que dirija todos sus esfuerzos y sea siempre alcanzable. Una vez realizada, podrá servirse de su propósito y de sus valores básicos para definir otra misión. Una buena declaración de misión da a la compañía una meta atrevida, audaz y original (Collins y Porras llaman grandes, "peludas" y audaces a este tipo de metas) que, en el mundo de los negocios, equivale a escalar el Everest. Así, pues, esta meta posiblemente no pueda cumplirse en su totalidad, pero la probabilidad de lograrla es suficiente para animar a todo el personal a intentarlo. Tal es precisamente la importancia de la misión: debe entusiasmar. También debe ser clara y mensurable, es decir, se dispondrá de un medio para determinar si la hemos llevado a cabo. He aquí un ejemplo de una buena idea de misión:

Llegar a ser el principal productor de XXX en el año 2000.

En este caso sabemos cómo determinar si hemos alcanzado la meta o misión, pues queremos ser el número uno y conseguirlo para el año 2000.

Una vez establecidos los valores básicos, el propósito o razón de estar en una industria y la misión que deseamos cumplir, podremos comenzar a examinar las estrategias que nos permitan poner en práctica la misión. Recuerde que los valores básicos, el propósito y la misión son duraderos; en cambio, las estrategias —o sea el plan con que haremos realidad la misión— se modifican a medida que nos adaptemos a los cambios del mercado para cumplir con la declaración de la misión.

La administración de la calidad total como estrategia para ser el mejor

La administración de la calidad total (ACT) es un concepto que estuvo en boga en la década de 1980, cuando se le consideró una simple moda porque las empresas se apresuraron a utilizarlo creyendo que era una solución rápida y fácil.

Pero, en muchos casos, los resultados no correspondieron a sus expectativas y, por tanto, según algunos, se trató de una meta poco realista. La administración de la calidad total consiste en alcanzar los niveles más altos de calidad posible en cuatro áreas generales, a saber: productos, procesos, liderazgo y organización. Dicha administración busca, ante todo, productos y procesos sin defectos, la máxima calidad de los líderes visionarios y una organización que se centre en el mejoramiento continuo. Estamos frente a una tarea nada fácil y de ninguna manera se llevará a cabo de la noche a la mañana. Muchas empresas han fracasado en la implantación de esta técnica porque tratan de aplicarla sólo a una de sus áreas, olvidando que la empresa es un sistema orgánico. El cambio en un área, habrá que colegir, influirá necesariamente en las restantes.

En este libro no vamos a ofrecer una amplia exposición de la administración de la calidad total. Lo importante es que comencemos a pensar en mejorar el nivel de calidad en todos los ámbitos, desde conseguir ventas hasta facturar y trabajar con los proveedores. Para lograr esto fácilmente, se necesitará un procedimiento o forma sistemática de obrar. También habrá de enseñar a los empleados las habilidades requeridas para participar plenamente en la compañía.

*** Tip**

Si quiere mejorar su empresa, le recomendamos aplicar el proceso administrativo de la calidad total.

Antes de comenzar a utilizar la calidad total, conteste las siguientes preguntas respecto de cada área de su negocio:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Cuáles son sus causas principales?
3. ¿En qué áreas del negocio afecta este problema?
4. ¿Qué necesitamos tener y hacer para mejorar la situación?
5. ¿Cuál fue el resultado de los intentos por mejorar la situación?
6. ¿Cómo podemos mantener las mejoras?
7. ¿De qué problemas hemos de ocuparnos a continuación?

La administración tradicional de la calidad total consta de cuatro elementos: producto, procesos, liderazgo y organización, aunque en nuestra opinión hay un quinto, a saber, el cliente. En efecto, sin éste no existiría la empresa y, por ende, sería absurdo prescindir de sus necesidades y deseos en todo cuanto hagamos. Si al cliente se le considera al

diseñar el producto o servicio, así como al estructurar la compañía, podremos continuar el proyecto con la seguridad de estar creando algo que éste necesitará. El éxito de la empresa se debe, ante todo, a que sus integrantes se comprometen a lograr la satisfacción del cliente en todos los ámbitos empresariales.

La eficiencia de la compañía depende de los empleados

Si es verdad que no existe un negocio sin clientes, también lo es que éstos nunca estarán satisfechos sin que los empleados estén totalmente comprometidos para atenderlos. Los empleados han de tener al cliente como la persona que paga su sueldo. La empresa no es sino el intermediario en este proceso. Si el cliente está contento con el producto y el servicio, será leal a la compañía y seguirá comprando. A su vez, ésta obtendrá mayores utilidades y los empleados se beneficiarán con incrementos, bonos y, quizá, participación de utilidades. Es una situación donde todos ganan.

Por el contrario, si los empleados no están por completo comprometidos con la satisfacción del cliente, se deteriorará la calidad de los productos así como el servicio, la compañía perderá clientes frente a la competencia, mermarán las utilidades y no podrá premiarse el desempeño.

El éxito comienza con las opiniones del cliente y se sustenta con su satisfacción. El nexo de este proceso son los empleados. Tal proceso no se alcanzará sin la colaboración absoluta de éste y sin su generoso interés por aquél. ¿Cómo se logra esta actitud? A continuación se ofrecen algunas sugerencias.

- Dé a los empleados la sensación de que controlan su trabajo, por lo que ha de permitirles decidir cuándo y cómo lo realizarán.
- Prepárelos para asumir la responsabilidad, déles, pues, la capacitación y el apoyo de equipo. Si un empleado no se siente capaz para hacer algo, nunca sentirá que tiene el control.
- Ayúdeles a apreciar el valor de sus actividades. Los empleados quieren controlar las funciones importantes para la empresa y no otras, así que ha de asignarles tareas de una gran repercusión para la compañía.
- Ayúdeles a percatarse de lo primordial que su trabajo representa para la compañía. Han de advertir que, en esa forma, contribuye a mejorar la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la compañía.

Haga que asuman la responsabilidad por las consecuencias de sus decisiones y que compartan los premios del éxito. Los incentivos —bonos, días libres, boletos para el teatro y vacaciones— han de estar vinculados al desempeño que favorezca a la compañía. Prémielos también por hacer sugerencias respecto a mejorar la calidad de algún área.

* Trampa

No faculte a los empleados sólo de palabra.

No se limite a comunicarles que están facultados para tomar decisiones y asumir las consecuencias. Para llevar a cabo debidamente esta delegación de autoridad es necesario que los emprendedores:

- Hagan lo posible por conceder a los empleados el poder de tomar decisiones sobre asuntos importantes, aun cuando tengan que modificar la estructura empresarial y la descripción de puestos y funciones.
- Establezcan interdependencias entre todas las funciones, de manera que la empresa opere como un sistema bien integrado. El personal de producción necesita información de los vendedores para planear la demanda, quienes, por su parte, necesitan conocer la capacidad del departamento de producción para no prometer a los clientes lo que no podrán cumplir.
- Utilizar equipos pequeños para que el trabajo facultativo individual no se pierda en un ambiente de grupos numerosos. Los emprendedores necesitan alentar a los subalternos para que asuman el control sobre su desarrollo personal.
- Ofrecer incentivos importantes que compensen el aumento de la responsabilidad.
- Brindar soporte y oportunidades de aprendizaje.

Se necesita una política de recursos humanos

En el inicio y en las primeras etapas de su negocio, los emprendedores dan prioridad a mantener bajos los gastos generales; por lo común, encuentran la manera de no contratar empleados o de contratar el menor número posible. Pero en tanto crece rápidamente el negocio, aumenta la necesidad de personal y entonces se requiere también contar con una política de recursos humanos.

Hoy día, la planeación de recursos humanos no es algo que se realice de manera exclusiva en un departamento de una empresa grande. Por el contrario, representa una cuestión estratégica que desde el principio afecta a todas. El aspecto humano influye en todo cuanto se hace y, en especial, en cómo se encara el cambio.

Una buena política de recursos humanos incluirá los siguientes elementos fundamentales:

- El cliente como parte del equipo, desde el diseño del producto hasta el marketing y la prestación del servicio.
- Los premios que recompensan el esfuerzo colectivo sobre el esfuerzo individual, así como la satisfacción del cliente y la calidad.
- Los medios que permiten a todos los miembros de la compañía conocer al cliente.
- Una forma de compartir la información con los empleados para que la utilicen y suministren retroalimentación sobre la dirección que sigue la compañía.

El concepto de administración de libros abiertos (ALA) es importante tratándose de compañías jóvenes y en crecimiento, porque están en óptimas condiciones para aplicarlo. Consiste esencialmente en compartir información con los empleados a fin de que sepan dónde encajan en la estructura y cómo inciden de manera directa en la satisfacción del cliente y en las utilidades. La administración de libros abiertos es una forma de operar la empresa, en la que todos contribuyen para que sea redituable. Una vez establecida esta administración, se explica a los empleados la naturaleza de la compañía y el papel que desempeñan en la misma; se les permite el acceso, por un lado, a los archivos financieros y, por el otro, a participar en las decisiones estratégicas que inciden en la rentabilidad. En general, este tipo de programas se centran en la participación de utilidades y enseñan los aspectos fundamentales de la administración. Jack Stark, presidente ejecutivo de SRC, escribió *The Great Game of Business*, publicado por Doubleday/Currency, en él explica cómo su compañía instituyó la administración de libros abiertos. Dice Stark que si disponemos de capital y lo sabemos, entenderemos por qué ese sistema es la clave cuando queremos trabajar para el futuro y alcanzar un éxito perdurable. Otro libro que recomendamos es *Open-Book Management: The Coming Business Revolution*, de John Case, publicado por HarperBusiness. La administración de libros abiertos tiene muchas variantes. Sin embargo, es importante recordar que los empleados necesitan percatarse de que el propio desempeño repercute en la compañía y en sus ganancias, las cuales han de ser compartidas mediante planes de participación de utilidades o, también, por medio de bonos o

planes de opciones de compra de acciones, por mencionar algunos métodos para fomentar el interés personal.

Trampa

¡Los bonos cuestan dinero también a los empleados!

Cuando los emprendedores piensan en formas de premiar a los empleados o a sí mismos, los bonos son uno de los incentivos que se les ocurren primero. Empero, aquéllos debieran siempre reflexionar sobre las consecuencias fiscales que éstos acarrearán a los empleados. Se les trata como si fueran sueldos, por lo que los bonos quedarán sujetos al pago de seguro social. Además, tampoco están exentos del impuesto sobre la renta.

De esta manera, los emprendedores buscan otras opciones de compensación, por ejemplo, planes de jubilación y oportunidades para comprar acciones. Es interesante señalar que aunque los empleados conocen las implicaciones fiscales de los bonos en efectivo, son preferibles a otras opciones.

Advertencia: consulte a su contador antes de otorgar un bono y explique a sus subordinados las consecuencias fiscales.

Reclutamiento y contratación de empleados

En el momento de la contratación se inicia la búsqueda de empleados que compartan nuestra visión, que encajen en la cultura de la empresa y que comprendan que el cliente es quien paga su sueldo. Reclutar y contratar a los candidatos idóneos es una tarea ardua y esencial para que prospere la empresa. Lamentablemente, la mayoría de los emprendedores carecen de un plan para realizarla. A menudo lo hacen al azar, cometiendo errores en el proceso, o bien lo delegan a otra persona, sin capacitarla para que cumpla con eficiencia su cometido. El resultado es la contratación de personas que no coinciden con la cultura empresarial y ni siquiera poseen las aptitudes necesarias.

Con un plan simple de selección mejorará la probabilidad de contratar buenos empleados.

1. *Comience con una buena descripción del puesto.* La descripción incluirá escolaridad y experiencia laboral "deseada", no "necesaria", de modo que usted pueda contratar a un candidato que sea un excelente colaborador casi sin tener que capacitarlo. Incluirá además las

tareas y responsabilidades del puesto y la persona a cuyas órdenes estará el candidato. Una especificación de las cualidades personales —capacidad de comunicarse bien— contribuirá a seleccionar al candidato idóneo.

2. *Elabore un formulario de solicitud.* Será una medida introspectiva que el candidato llenará para suministrar la información fundamental. Se le pedirá anexar un currículo.
3. *Determine si el puesto requiere sean aplicados distintos exámenes.* Entre las pruebas pueden figurar las de aptitudes, habilidades y detección de consumo de drogas.
4. *Planee la entrevista con los candidatos.* La prueba real a que se someten es el comportamiento que muestren durante la entrevista. Quien la organiza habrá de asegurarse de que el proceso se realice de modo que el entrevistado tenga oportunidad de sobresalir y de que el entrevistador esté en condiciones óptimas de efectuar la evaluación. A veces, los emprendedores violan las normas y formulan preguntas que, en Estados Unidos, la ley prohíbe hacer antes de la contratación. Una buena entrevista requiere una preparación meticulosa.

Tip

Use el proceso de la entrevista para seleccionar a los candidatos idóneos.

Si quiere tener grandes probabilidades de identificar y contratar buenos empleados por medio de entrevistas debidamente realizadas, le aconsejamos lo siguiente:

1. Escoja un lugar donde el candidato y el entrevistador se sientan cómodos y no los interrumpan.
2. Inicie la entrevista con tono amistoso para que el candidato se sienta bienvenido, quizá con un comentario sobre el clima o el recorrido para llegar a la empresa.
3. Formule, para conseguir mayor información, preguntas abiertas y no de alternativa constante.
4. Haga preguntas que superen lo incluido en el currículo, ya sea para aclarar cuestiones o para explorar el carácter del solicitante. Pregúntele, por ejemplo, cuál ha sido su mayor logro. De ese modo sabrá qué es importante para él y qué puede hacer.
5. Preséntele una situación hipotética para observar su reacción.
6. Procure no hablar más del 15 por ciento del tiempo.

7. Lleve a cabo una entrevista donde intervengan otros empleados clave de la compañía; así podrá evaluar con objetividad si el candidato se adapta a la cultura empresarial.
8. Tome apuntes durante la entrevista o inmediatamente después de que concluya.
9. Escuche con atención al entrevistado y manténgase alerta ante los signos de la comunicación no verbal.
10. Indíquele que la entrevista la entrevista ha concluido y agradézcale incorporándose para estrecharle la mano.

Un error grave que cometen los emprendedores es no verificar las referencias del candidato y aceptar lo que dicen sin cuestionarlo. Por lo general, el prospecto incluye referencias en su currículo o en su solicitud que no siempre lo favorecerán. De ahí, pues, la necesidad de comprobar la información ofrecida, aunque antes conviene obtener la aprobación del solicitante para realizar esta tarea. Por desgracia, las leyes de Estados Unidos son tales que los anteriores empleadores y supervisores se niegan a hablar del solicitante, salvo los datos sobre la antigüedad en la empresa y otros de carácter general. Esto obliga a algunos emprendedores a contratar empresas independientes para verificar los antecedentes de los candidatos, sobre todo los antecedentes penales.

Nunca insistiremos bastante en la importancia de seleccionar con cuidado a los empleados. Las demandas por despido son frecuentes en el mundo actual, tan propenso a los litigios que resulta mucho más fácil dedicar, al inicio, tiempo y esfuerzo a un proceso eficaz de contratación que encarar una demanda judicial cuando hay que despedir a un empleado.

Trampa

Sea cuidadoso con lo que pregunta en la entrevista.

Deberá ser en extremo cuidadoso al hacer preguntas al candidato, tanto en los formularios de solicitud como durante la entrevista. De lo contrario, en algunos países podría enfrentar costosos y largos litigios por discriminación. A continuación se incluyen algunas preguntas que nunca deberían de hacerse en Estados Unidos:

1. ¿Qué edad tiene? ¿Cuándo terminó su educación media superior?
2. ¿A qué iglesia asiste?
3. ¿Tiene hijos o planea embarazarse?

4. ¿Alguna vez ha sido arrestado? (Aunque podría preguntar: ¿alguna vez lo condenaron por algún delito?)
5. ¿Es usted una persona sana? (Pero podría preguntar: ¿padece alguna enfermedad que le impida realizar su trabajo?)
6. ¿De qué país son sus padres?
7. No deben hacerse preguntas cuyo propósito sea obtener información sobre la raza, grupo étnico, religión, preferencia sexual o edad.

Pida a la dependencia gubernamental correspondiente una lista de preguntas aceptables e inaceptables durante la entrevista de empleo.

¿Es verídico el currículo?

Como señalamos antes, a veces los solicitantes tienden a mejorar su currículo; se estima que cerca de 30 por ciento lo hace. También es frecuente que mientan, porque suponen que el empleador nunca verificará los datos. ¿Cómo saber si alguien no ha sido por completo veraz en el currículo? En seguida se incluyen algunas sugerencias para averiguarlo:

- ¿Cuánto tiempo el solicitante ocupa los puestos anteriores? Esté alerta ante quienes parecen tener una carrera laboral de nómadas y pasan de un empleo a otro en un lapso relativamente breve. Cinco trabajos en igual número de años exigen una investigación a fondo.
- Verifique todos los grados y certificados académicos. Esta es un área donde suele haber demasiadas falsificaciones.
- Busque vacíos temporales y averigüe lo que sucedió durante los mismos.
- ¿La presentación y la calidad del currículo indican un candidato que en verdad busca un empleo?
- ¿Muestra el currículo experiencia y habilidades relacionadas con las necesidades de la empresa?
- ¿Omitió el candidato algo que incluiría un solicitante ordinario?
- ¿Parecen los requisitos del puesto apropiados para la experiencia y la escolaridad del candidato?

Utilización de empleados temporales

A los emprendedores les causa nerviosismo, y con sobrada razón, la posibilidad de contratar empleados y luego tenerlos en la nómina cuan-

do los negocios no marchen bien. Una solución que cada día recibe aceptación consiste en contratar empleados temporales según vayan necesitándose. Las agencias de este tipo de personal son una industria de gran crecimiento que apenas comenzó a especializarse en las necesidades específicas de varios tipos de empresas. Ahora es posible contratar temporalmente vendedores, administradores, trabajadores de producción e ingenieros. Hasta puede contratarse un ejecutivo temporal como presidente ejecutivo. También conviene contar con este tipo de personal si queremos "probar" a un candidato antes de darle un contrato definitivo. Los emprendedores arriesgan poco y, en cambio, obtienen excelentes beneficios al contratar en forma permanente a empleados que fueron sometidos a pruebas rigurosas.

La contratación de empleados de base es uno de los gastos fuertes de la pequeña empresa. Utilizar a un empleado eventual puede costarle un poco más durante el periodo temporal, porque paga la cuota de la agencia además del sueldo; pero a la larga resultará barato porque se ahorra las prestaciones que habría de dar al empleado regular.

Trampa

No dé motivos al empleado para que lo demande judicialmente.

Hasta los mejores elementos de una empresa se hallan, a veces, inmiscuidos en una demanda judicial con un empleado o exempleado, en especial en Estados Unidos. Si conoce las áreas donde surgen este tipo de problemas cuando trata con el personal, le será más útil evitar algunas cuestiones que después pueden originar una demanda. A continuación se mencionan algunas de las causas posibles:

- No consignar por escrito los problemas cuando ocurren. Después será difícil explicar por qué se despidió a un empleado que recibió siempre buenas evaluaciones.
- Razones subjetivas para terminar la relación laboral que podrían indicar otro motivo como edad, raza o invalidez.
- Pagar sueldos diferentes a empleados con habilidades semejantes en puestos similares.
- Memorandos en los archivos del departamento de personal que se refieren a eventos anteriores en vez de memorandos fechados en el momento en que aconteció el hecho o en que se tomó la medida.
- Beneficios y capacitación dados a empleados recientes y no a los de mayor antigüedad.

Cómo proteger la compañía ante las demandas judiciales

Una demanda judicial es un gasto costoso para un compañía joven y en crecimiento, de ahí que evitarla sea una estrategia aconsejable, sobre todo cuando proviene de empleados, ya que los tribunales acostumbran favorecerlos en su dictamen. A continuación se dan algunos consejos para aminorar las probabilidades de ser demandado:

- Contrate a los candidatos con cuidado. No olvide explicarles con claridad —tanto en forma oral como por escrito— sus expectativas antes de aceptarlos.
- Lleve un expediente de cada empleado. Registre todos los hechos relacionados con ellos: promociones, incrementos salariales, capacitación, evaluaciones del desempeño. Conviene hacer que más de una persona evalúe al candidato.
- Toda comunicación con el empleado respecto a su desempeño deberá efecutarse por escrito y ser muy específica. No olvide obtener de él un recibo escrito de la misma.
- Antes de dar por terminada la relación laboral, consulte a su abogado.
- En toda reunión de despido deberán participar dos personas más aparte del empleado.
- Sea firme y conciso respecto a la liquidación, nunca pierda la serenidad ni el control de la situación.

Cómo decidir cuánto pagar a los empleados

Los emprendedores siempre están condenados a satisfacer multitud de necesidades con los escasos recursos de su negocio pequeño y en crecimiento. En general no pueden contratar a los mejores candidatos ni pagarles los sueldos de las compañías grandes. Con todo, la compensación es una consideración decisiva para las personas que desean colaborar con ellos, así que el hecho de tener una estrategia salarial antes de iniciar el reclutamiento evitará problemas y conflictos posteriores.

Tip

Los bonos constituyen un incentivo excelente.

Los bonos son motivadores eficaces si se dan en forma adecuada. He aquí algunas sugerencias para aprovecharlos:

1. Sea flexible al concederlos. La capacidad de la compañía para darlos variará con el ciclo natural de su negocio. Vincular un bono a un evento como la consecución del objetivo de una campaña de ventas es mejor que establecer un "bono anual" no ligado a ingresos adicionales.
2. Otórguelos a menudo. No los dé una vez al año sino cuando el empleado los merezca.
3. No conceda un bono si no dispone de suficiente efectivo para pagarlo. De lo contrario, estará apostando a un futuro incierto, lo cual puede ocasionarle problemas.

Antes de empezar a pensar en cantidades necesitará información abundante. Algunas de las preguntas clave que han de formularse son:

1. ¿Cuánto pagan a los titulares del mismo puesto las compañías de la industria?
2. ¿Cuál es la oferta y demanda de personal con las clases de habilidades que requiere usted?
3. ¿Qué resultados o conductas desea premiar?
4. ¿Cuál es la estructura de costos de la empresa (no olvide incorporar una utilidad razonable)?
5. ¿Puede la compañía dar capacitación al personal?
6. ¿Cuál es su potencial de promoción y crecimiento?
7. ¿Qué tipos de premios consideran valiosos los empleados potenciales?

Una vez contestadas las preguntas anteriores, podrá diseñar una estrategia de compensación adecuada para la empresa y sus empleados, la cual será además compatible con lo que sucede dentro de la industria. El sueldo consta fundamentalmente de dos elementos, el efectivo y las prestaciones. El efectivo representa casi siempre 70 por ciento y el restante 30 por ciento corresponde a beneficios diferidos como atención médica, pensiones y vacaciones pagadas. Por tanto, cuando calcule la compensación, no olvide incluir el costo total de la mano de obra y no sólo lo que aparece en el cheque del empleado. Algunas veces habrá que aumentar 30 por ciento o más al sueldo nominal para cubrir la retención de impuestos, los beneficios y otros conceptos. Por ejemplo, si el importe del cheque del empleado es de mil dólares de percepciones brutas, el costo real para usted será mil 300 dólares o más.

Tip

Manipule la compensación.

Hay varias opciones para pagar los sueldos y las promociones en la empresa.

- Asigne un sueldo bajo a los empleados de ingreso reciente, pero con la posibilidad de darles aumentos sustanciales con el tiempo. Es una especie de periodo de prueba.
- Contrate empleados con un sueldo mayor al promedio, pero no les conceda incrementos ni promociones en poco tiempo.
- Ofrezca un sueldo base y un aumento que dependerá del desempeño.
- En los puestos de ventas, estudie la conveniencia de pagar sólo una comisión para estimular las ventas.

Advertencia: establezca una política general que guíe la toma de decisiones sobre cómo remunerar a sus empleados.

Además del sueldo base, de los bonos en efectivo y de los beneficios, existen otros tipos de compensación con los cuales se premia a los empleados para que tengan la sensación de que son dueños de la empresa, entre los que figura un grupo de premios denominados *concesiones de la apreciación de acciones.* Éstas se basan en la apreciación futura de las acciones de la empresa. Hay tres clases de concesiones: *opciones de acciones* son el derecho de comprar acciones de la empresa a un precio fijo durante un periodo determinado. Los *derechos a la apreciación de las acciones* consisten en recibir el pago directo de la apreciación durante el lapso señalado, sin ejercitar realmente la opción. La *compra de acciones* permite adquirirlas con un descuento al valor de mercado o de su valor completo, en ocasiones con el apoyo financiero de la empresa.

Utilice también los premios e incentivos no monetarios. El elogio verbal, los avisos personales de congratulación a empleados, el reconocimiento público, los certificados de reconocimiento, las comidas de premiación, los privilegios especiales —por ejemplo, un espacio especial en el estacionamiento o un viaje de fin de semana— y las celebraciones contribuyen a crear un ambiente de afiliación y el deseo de colaborar en el éxito de la organización. Estas clases de incentivos son, en especial, eficaces cuando no se esperan y son destinadas a un empleado en particular.

Los empleados son, en verdad, el activo más importante. Trátelos teniendo presente esto y asegurará el éxito de la empresa.

Fuentes

Case, John (1995), *Open-Book Management: The Coming Business Revolution,* HarperBusiness, Nueva York.

Davis, S. (1984), *Managing Corporate Culture,* Ballinger Publishing, Cambridge, Mass.

Kotter.J. y Heskett, J. (1992), *Culture and Performance.* Free Press, Nueva York.

Senge, Peter (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Currency/Doubleday, Nueva York.

Stark, Jack y Burlingham, Bo (1992), *The Great Game of Business,* Currency/ Doubleday.

Ulrich. D. y Kale D. (1990), *Organizational Capability: Competing from the Inside/ Out,* Wiley, Nueva York.

11

Creación y administración de los procesos en la empresa

En este capítulo hemos utilizado intencionalmente el término *procesos* para subrayar la desaparición actual de la línea divisoria entre las empresas de productos y las de servicios. Antaño, unas y otras se estudiaban como si existieran en mundos totalmente distintos y "nunca pudieran reunirse", pero la revolución en la tecnología de la información, la globalización y un mercado sumamente competitivo y de rápidos cambios han convertido a las compañías de productos en superestrellas de servicios y a las de servicios en creadoras de productos. Las empresas exitosas de la primera categoría como *Peleo,* fabricante californiano de sistemas de vigilancia electrónica, ponen al cliente en el centro de su estrategia competitiva y su principal prioridad es el servicio y la satisfacción del cliente. En cambio, las empresas de la segunda categoría, como Capítol Concierge, con sede en Washington, D.C., diseñan productos que ayudan a dar un mejor servicio a la clientela.

Si atendemos el riesgo, costo de operación y tiempo que el propietario dedica a su negocio, los minoristas se encuentran en la cúspide de la pirámide. Como tratan de manera directa con el consumidor, necesitan instalaciones cuyo costo y ubicación son caros. Lo mismo puede decirse del inventario, la publicidad, la promoción, la mano de obra y los seguros. Además, el propietario pasa mucho tiempo en actividades gerenciales.

Aunque los mayoristas están generalmente lejos del alcance del público, hoy muchos de ellos (y también los fabricantes) le venden directamente. En tales casos, el consumidor no espera una fachada atractiva en la entrada de los establecimientos, porque lo principal para el cliente es ahorrar. De ahí que no busque adornos ni otros elementos superfluos.

Las empresas manufactureras tienen en general los costos más bajos de instalaciones, tiempo y riesgo que los minoristas, básicamente por su reducido contacto con el público.

En este capítulo se dan algunas indicaciones para mejorar la eficiencia de una empresa de productos o de servicios. Por *proceso* entendemos lo que se hace desde el momento en que se concibe el producto hasta que llega a manos del cliente. En una empresa manufacturera el proceso resulta complejo si existe el componente de producción.

Haga un recorrido por la empresa y conocerá mejor los procesos

Es sorprendente el elevado número de personas que inician un negocio sin saber los pormenores de su funcionamiento. Integran todos los aspectos —mostradores, cajas registradoras, inventario, vendedores— pero sin detenerse nunca a reflexionar sobre el proceso global, a saber, desde que uno entra en el establecimiento hasta que paga en caja. Mucho menos reflexionan sobre el itinerario que sigue la mercancía desde el proveedor hasta el minorista y el cliente.

Los emprendedores pueden ahorrarse tiempo y dinero si para corregir los errores del proceso hacen un recorrido por una compañía cualquiera *antes* de fundar la suya. Expliquemos esto con un ejemplo sencillo. Suponga que proyecta crear una compañía de servicios financieros donde el público acudirá para asesorarse y saber administrar su dinero. Supongamos que planea tener una oficina de 300 metros cuadrados, con cubículos, un área de recepción y una sala amplia de capacitación. Imagine que usted es el cliente que entra al lugar. ¿Qué ve primero? Quizá el escritorio de una recepcionista y asientos para los clientes. Eso es lo más obvio, pero deberá de observar con detenimiento el entorno si espera que el recorrido le ayude a preparar lo que necesitará. Pregunte por las actividades que habrá de realizar en el área, las respuestas que obtenga le servirán para determinar el equipo, suministros y personal que tendrá que emplear.

Con tal área de recepción como ejemplo inicial, su lista podría incluir lo siguiente:

Necesidades del área de recepción

Mobiliario

Escritorio y silla de recepción.

Archiveros.

Asientos para los clientes.

Mesa para el café.

Equipo y *suministros*

Computadora.

Teléfono.

Fax. Plumas, lápices, papel, cuadernos, carpetas para expedientes.

Personal

Recepcionista.

Después de visitar el área de recepción podría recorrer la sala de capacitación y repetir allí el proceso anterior. Aquí se requerirá diferente equipo, suministros, mobiliario y personal.

En una empresa manufacturera descubrirá que el área de oficinas tiene necesidades semejantes, pero en la planta éstas variarán de acuerdo con el producto fabricado y el diseño del departamento de producción. Pese a esto, la estrategia básica no cambia. Lo que desea usted es definir las actividades que se llevarán a cabo en su empresa, así como el equipo y el personal requeridos.

Sin duda, hacer un recorrido en un negocio como el que piensa establecer es indispensable para tener en cuenta los elementos que influirán en los costos iniciales y en los estados financieros.

Entérese de los avances manufactureros recientes

Los hombres de negocios se preguntan por qué un libro relacionado con el espíritu emprendedor ha de comprender el tema de la manufac-

tura, pues vivimos la "era de la información" y la mayoría de los nuevas empresas se encuentran en la industria de servicios. Cierto es que esa preferencia se debe a que este sector ofrece mayores facilidades y costos bajos; no obstante, las manufacturas han renacido con mayor vigor en Estados Unidos, principalmente a causa de la revolución tecnológica que, por una parte, ha simplificado de manera considerable los procesos de producción y, por la otra, ha elevado la productividad y calidad. Gracias a la tecnología, los nuevos fabricantes pueden subcontratar, con colegas ya establecidos, trabajos que resultarían costosos en las etapas iniciales de su creación. Los fabricantes pequeños también realizan gran parte del trabajo de las grandes empresas, por ejemplo, corporaciones gigantescas como General Electric subcontratan, a empresas pequeñas, la labor de diseño e, incluso, la fabricación de algunos componentes que entran en su área fundamental.

Tip

Colabore con las empresas manufactureras extranjeras.

Si proyecta que sus productos sean manufacturados en otro país, haga lo siguiente:

- Efectúe al menos un viaje a ese país para inspeccionar las instalaciones y asegúrese de que entiendan sus necesidades y las de sus clientes respecto a la calidad, entrega y servicio.
- Pida siempre una muestra del producto terminado para inspeccionarlo antes de proseguir con el proyecto y comenzar la primera serie de producción.
- Si no habla el idioma de ese país, hágase acompañar de un traductor eficiente para que no haya malos entendidos que podrían resultar muy costosos para su empresa.

Si quiere tener una empresa manufacturera en el mundo moderno, habrá de:

1. *Formar un equipo de trabajadores, compañías, proveedores y dientes.* Los fabricantes modernos prefieren los equipos y las plantas pequeñas para hacer lo que sus antecesores, quienes antaño conseguían lo mismo con las líneas de ensamblaje y con enormes plantas de gran inversión. Habrá de formar equipos que se encarguen de un producto entero o del componente íntegro de un producto, dándoles además el control y la responsabilidad absolutos sobre la calidad. Es necesario que sepan

cómo contribuyen a la satisfacción del cliente. Con seguridad querrá analizar las capacidades de subcontratación para asignar a otras compañías lo que usted no puede hacer y concentrarse así en lo que hace mejor. Por lo demás, también querrá que los proveedores se concentren en desarrollar y fabricar sus productos para que le sean sugeridos nuevos y eficaces métodos. Lo importante y necesario es que los clientes participen en la elaboración del producto, desde su concepción hasta su fabricación, pues sólo así podrá estar seguro de que reciben lo que desean.

2. *Concéntrese en los productos basados en la misma tecnología.* Si su empresa aplica una tecnología básica al producto, conviene considerar diversas formas de utilizarla para elaborar otros productos. Si se trata de una tecnología patentada (en caso de que su compañía posea los derechos intelectuales en forma de patentes), quizá también pueda concesionaria a otras empresas y recibir regalías por la venta de los productos que la utilicen.

3. *Procure usar siempre piezas, componentes y características estándares del producto.* De ese modo asegurará la flexibilidad. Por ejemplo, cuando un proveedor no cumpla lo prometido, podrá introducir otra línea de productos sin tener que diseñar y fabricar la pieza usted mismo.

4. *En lo posible use piezas estándar.* ¿Para qué reinventar la rueda? El diseño y la construcción de piezas requiere tiempo y dinero. Cuando diseñe un producto nuevo, investigue cuántos componentes o piezas de otros fabricantes sirven para atender las necesidades de su proyecto.

5. *Pida a los proveedores el diseño de las piezas.* A menudo, los proveedores diseñan piezas nuevas o introducen modificaciones en las ya fabricadas con el fin de diversificar su línea de productos. Muchas veces no cobran nada por el diseño, pues suponen que les comprará esas piezas, posiblemente en grandes cantidades.

6. *Utilice en lo posible la manufactura integrada por computadora (MIC).* Esta técnica es una forma simple de coordinar el ambiente de la planta que posee personal, computadoras, información, redes y procesos. Una base de datos permite poner la información al alcance de quienes la necesitan. Una buena red de computadoras es importante dentro de su empresa, así como para aquellas empresas que subcontratan algunos trabajos, pues sólo así evitará perder tiempo y los riesgosos errores de transferir la información.

7. *Emplee en lo posible, "la entrega justo a tiempo" (EJAT).* Este método ayuda a mejorar la productividad y el tiempo de entrega, ya que los materiales se usan en el momento en que se necesitan. También reduce el costo del inventario. Es la estrategia que aplican los supermercados: los empleados surten los estantes de modo que el público encuentre lo que busca, en el momento y cantidad en que lo necesita, además reabastecen los estantes conforme se vacían. En otras palabras, todo se halla cuando se necesita. A semejanza de la manufactura integrada por computadora, la entrega justo a tiempo se sirve de la tecnología de la computación. A los fabricantes que tratan con grandes distribuidores, como Wal-Mart, se les exige conectarse a redes, para que sepan con exactitud cuándo un cliente (un proveedor) necesita reabastecer los estantes con sus productos.

8. *Dé prioridad al control de calidad total.* Actualmente, los clientes esperan estándares altos de calidad en todo cuanto compran. En Estados Unidos esos niveles han mejorado al punto de que a sus productos se les considera de alta calidad en otros países. En gran medida, este mejoramiento puede atribuirse a la tecnología, pero también a los métodos gerenciales, que en todos los niveles facultan a los empleados para que tomen decisiones tendientes a aumentar la calidad. En las manufacturas, darles la autoridad de "detener la línea" ante un problema de calidad garantiza que el producto llegue al final sin defectos. Al mismo tiempo, disminuye la necesidad de contar con costosos inspectores que se limitan a examinar las muestras del producto.

Trampa

¡Mate a los ingenieros e inicie la producción!

Todos los profesionales tienen su propia especialidad, y los ingenieros no constituyen la excepción. Son imprescindibles en el diseño y aplicación de nuevos productos y procesos, pero a menudo no piensan desde una perspectiva empresarial. Si no entienden la necesidad de cumplir con ciertos plazos, nos sorprenderemos al descubrir que siguen inmersos en las sutilezas del diseño el mismo día en que pensábamos tener en las manos un excelente prototipo del producto para mostrarlo a un distribuidor.

Por desgracia, los emprendedores no suelen disponer de suficientes recursos para desarrollar enteramente sus productos. Deben, pues, recurrir a subcontratistas, lo que hace lento y costoso el proceso en el inicio.

Si desea evitar desilusiones y retrasos al momento de diseñar y fabricar productos nuevos, le aconsejamos formar un equipo desde el prin-

cipio. Así, quienes participan en las funciones de la empresa serán escuchados y discutirán sus necesidades y expectativas. El equipo estará integrado por las siguientes áreas:

Ingeniería de diseño	Finanzas
Producción	Clientes
Marketing	Ventas

* Tip

Evalúe con rigor a los proveedores.

Una forma de encontrar proveedores es hablar con los vendedores de la industria e investigar quiénes atienden a los competidores. Dos fuentes más son las exhibiciones y las organizaciones especializadas en la búsqueda de proveedores.

Localizar a los proveedores es sencillo; sin embargo, evaluarlos es algo por completo diferente. Ante todo conteste las siguientes preguntas.

1. ¿De qué reputación goza el proveedor en cuanto a calidad y servicio?
2. ¿Cuál es su línea de crédito?
3. ¿Qué nos indica su historial en la industria?
4. ¿Puede dar asistencia técnica?

Luche por el mejoramiento continuo

El mejoramiento continuo proviene de la filosofía japonesa del *kaizen*, palabra que significa "mejoramiento gradual e ininterrumpido". Se aplica no sólo a la manufactura, sino también a todos los aspectos de la empresa. Existen muchas versiones del kaizen; una de las más conocidas en Estados Unidos es *PDCA*, acrónimo de plan (planer), *do* (hacer), check (verificar) y act (obrar). Para realizar este procedimiento, es necesario que, con anterioridad, los empleados conozcan perfectamente al cliente, pues de otra manera no sabrán cómo resolver los posibles problemas que enfrentarán. Una vez reunida la información suficiente acerca del mismo, el procedimiento inicia de inmediato. Supongamos, por ejemplo, que los métodos empleados para revisar la calidad de los productos no han sido satisfactorios, pues siguen apareciendo demasiados defectos. Según la información recabada, la calidad es el aspecto

primordial para el cliente y, por lo mismo, hay que reevaluar los procesos de su garantía. La técnica PRRO le ayudará a hacerlo.

- *Planee.* Se identificó el proceso que necesita ser mejorado. Entonces el equipo habrá de planear los cambios que se introducirán con el nuevo proceso, una vez perfeccionado. Suponga que el equipo decide ceder el control y la responsabilidad a los integrantes de la línea de producción para que, en caso de que surja algún problema de calidad, puedan detenerla en cualquier momento. De ese modo, usted estará inspeccionando la misma durante el proceso de producción y obtendrá productos sin defectos.
- *Realice.* El equipo pone en práctica el nuevo plan.
- *Revise.* Durante la aplicación, el equipo evalúa el nuevo proceso para verificar su funcionamiento conforme a lo planeado. Si descubre problemas, retomará el plan inicial para mejorar el proceso y corregir los problemas.
- *Obre.* Cuando se observa que el proceso funciona satisfactoriamente (en este caso las series de producción marchan sin contratiempos y generan productos sin defectos), los cambios se instalan de modo permanente.

La técnica PRRO es un plan simple y fácil para resolver problemas e introducir cambios en los procesos y procedimientos. Aunque, a primera vista, parece una cuestión de sentido común, la realidad es que las empresas pequeñas normalmente hacen cambios sin planearlos, lo cual puede resultarles costoso y requerir demasiado tiempo.

Administre los procesos de inventario

Toda compañía que compra materias primas para la producción o que adquiere mercancía para revenderla ha de tener en cuenta la sincronización de estas operaciones. Como las existencias no le generan ingresos, es importante conservar el inventario en un nivel mínimo.

Tip

En ocasiones conviene utilizar un vendedor.

El problema no es encontrar vendedores. Lo difícil estriba en calcular cuántos se necesitarán. Claro está que si uno solo no está en con-

diciones de atender todas nuestras necesidades, será preciso recurrir a varios. Emplear un solo vendedor ofrece dos ventajas:

1. Probablemente dé atención y servicio personalizados.
2. Puede consolidar los pedidos, lo cual da un descuento sobre la cantidad solicitada.

Regla práctica: utilice un proveedor para 80 por ciento de sus necesidades y uno o varios para el resto. Así contará siempre con un respaldo.

Con el fin de mantener bajo el inventario, las compañías empiezan ahora a comprar suministros y materias primas diaria o semanalmente, en vez de adquirir cantidades excesivas cada mes. Con todo, es importante conservar un equilibrio entre las existencias necesarias para cubrir la demanda y las materias necesarias para fabricar más productos. Una compra eficiente requiere una estrategia de tres elementos:

- *Calidad.* Compre sólo aquellos productos y materias primas que sean adecuados para sus fines.
- *Servicio.* Cerciórese de que el producto le sea entregado cuando lo necesita y que, si viene defectuoso, sea sustituido inmediatamente sin demasiados trámites.
- *Precio.* Compre a un precio competitivo, lo que no siempre significa el precio más bajo, porque éste depende de la calidad y también del servicio. Con seguridad no querrá sacrificar la calidad con tal de pagar un precio relativamente bajo, pues terminaría pagando la diferencia en las quejas de sus clientes.

* Trampa

Esté alerta ante las señales sobre problemas de inventario.

A continuación se incluyen algunos.

1. ¿Se elevan los niveles de inventario con mayor rapidez que las ventas?
2. ¿Ha cambiado significativamente la mezcla de inventario?
3. ¿Han aumentado los pedidos pendientes para surtir y los tiempos de espera?
4. ¿Está usted cancelando demasiado inventario obsoleto?
5. ¿Recibe frecuentes quejas de los clientes respecto a pedidos por surtir y entregas no realizadas?

También es importante llevar un control del inventario mediante la inspección y el conteo visual, mediante un sistema electrónico del punto de venta o una combinación de métodos físicos y electrónicos. Por lo regular, los propietarios cuentan físicamente la mercancía de movimiento lento y se valen de medios electrónicos para la de movimiento rápido. Los métodos de monitoreo del inventario son adecuados para las compañías pequeñas e incipientes. Entre éstos se encuentran los siguientes:

- *Pedidos según las necesidades.* Puede dividirse el inventario en mercancía cara y barata, después de monitorear con más frecuencia la primera. Un minorista mayor probablemente utilice un sistema de código de barras para llevar el control de un inventario voluminoso.
- *Sistema de dos contenedores.* Es un método que aplican frecuentemente las ferreterías y los mayoristas para monitorear artículos pequeños, como clavos y tornillos. Se llevan dos contenedores en todo momento, el abierto arriba del cerrado. En cuanto se vacía el primero, se ordena otra caja y se abre el de abajo.
- *Método de tres grupos de precios.* Se divide el inventario en tres grupos de precios y luego se monitorea cada grupo con la técnica apropiada. Casi siempre un grupo presentará mayor rotación que otro.

Los sistemas formales de monitoreo de inventario no funcionan sin computadoras y software especial, pero tienen la ventaja de facilitar esta labor. Los sistemas más importantes son:

- Sistemas para el *punto de compra (PDC).* Permiten monitorear el inventario en "tiempo real", es decir, en el momento en que se compra una mercancía; su código es introducido en una terminal y el inventario disminuye en esa cantidad.
- *Códigos de barras.* Estos códigos (etiquetas con barras paralelas en blanco y negro codificadas con información del producto) son compatibles con los sistemas de punto de compra porque el vendedor no necesita introducir el código. Se limita a deslizar una varilla electrónica sobre el código de barras que de inmediato ingresa en el sistema.
- *Intercambio electrónico de datos (IDE).* En este sofisticado sistema, la captura de datos y su seguimiento se realizan antes de contactar al minorista, al mayorista o al fabricante/proveedor y, de este modo, se automatizan los repedidos. Cuando el inventario desciende a cierto nivel, el sistema emite al proveedor la orden de reabastecimiento.

Trampa

¡Vigile los costos de inventario!

¿Sabía usted que los costos relacionados con el mantenimiento del inventario llegan a representar hasta 25 por ciento del costo total? He aquí algunos costos en los que debe poner atención:

- *Costos financieros:* el interés que pagará por el préstamo que haya obtenido para comprar el inventario.
- *Costo de oportunidad:* el costo de la imposibilidad de utilizar el dinero invertido en el inventario.
- *Costos de almacenamiento:* los costos de espacio de la bodega donde se guarda el inventario.
- *Costos de seguro:* los que se pagan por asegurar el inventario contra daños o pérdidas.
- *Costos de merma:* el dinero perdido por las existencias que se rompen, se dañan o por los hurtos.
- *Obsolescencia:* el costo de mercancía que ya no puede venderse.

Use la rotación de inventario para nunca agotar las existencias

Una de las formas más eficaces de averiguar si está administrando bien el inventario consiste en calcular su rotación, esto es, el número promedio de veces que lo vende a lo largo del año. El coeficiente de rotación diferirá en cada industria e, incluso, en varias líneas de productos. Por ejemplo, la ropa para caballeros suele agotarse tres veces al año, mientras que el inventario de los restaurantes se acaba 22 veces al año. Si determina el coeficiente de rotación de su industria, tendrá usted un criterio para medir su eficiencia. Claro está que si su compañía es nueva, probablemente no alcance este criterio, pero al menos tendrá una meta por la cual luchar.

Si tomamos el ejemplo del restaurante con un coeficiente de rotación de 22 veces al año, podremos calcular cuánto inventario se necesitará para tener existencias y atender la demanda normal.

12 meses + rotación de 22 = 0.54 de existencias mensuales

Lo anterior significa que, en promedio, necesitará mantener en todo momento existencias para dos semanas. Ahora podremos calcular el costo de ese inventario con sólo tomar las ventas pronosticadas para el año, multiplicarlas por el costo de los bienes vendidos (que, en este caso, son 40 por ciento de las ventas) y dividir el producto entre el coeficiente de rotación. Por ejemplo,

($ 300 000 x 0.40) + 22 = $ 5 454

Por tanto, costará 5 454 dólares conservar un inventario para dos semanas, sin incluir los costos de mantenimiento.

Para calcular la rotación de inventario de la compañía y poder compararlo con el promedio de la industria, dividimos el costo de los bienes vendidos entre el costo promedio de las existencias.

$120 000 + $5 454 = 22 veces (coeficiente de rotación)

También conviene evaluar la rotación de algunos artículos individuales, especialmente cuando la línea de productos está diversificada. Nunca se insistirá demasiado en la importancia de controlar la rotación del inventario. La mercancía que no se vende cuesta dinero por cada día que se guarda en almacén. Analice minuciosamente las existencias para que siempre tenga suficiente cantidad de los productos de venta rápida. Estudie la conveniencia de tener solo una unidad de los productos que no se venden con frecuencia o de realizar pedidos especiales de los que no se venden durante meses. A la larga ahorrará dinero.

Conozca su área comercial

El área comercial es la región geográfica donde está situada nuestra empresa y de donde obtendremos a nuestros clientes primarios. Los emprendedores que recurren a las estadísticas del área comercial, cuando eligen una ubicación idónea para su negocio incluyen, entre otras cosas, lo siguiente:

- Restaurantes.
- Pequeños negocios como tintorerías, tiendas de empaquetado y pizzerías.
- Tiendas que normalmente se encuentran en el centro comercial del vecindario, por ejemplo, una tienda comestibles o de renta de videos.
- Tiendas que se instalan en un centro comercial regional, como una tienda departamental o de artículos deportivos.

Tip

Para localizar su área comercial construya un mapa de la misma.

Siga estos pasos sencillos para construir el área comercial del sitio de la empresa de servicios o productos:

1. Si quiere identificar un sitio adecuado para su negocio, utilice un mapa regional del censo, que puede obtener en la oficina local de asentamientos humanos o de desarrollo económico.
2. Previa investigación de la industria donde proyecta establecerse, calcule el área comercial de un negocio como el suyo. Así, algunos restaurantes requieren una población de 200 mil personas en un radio de 3 km de su ubicación. Los centros comerciales regionales atraen clientes desde una distancia mucho mayor, quizá entre 15 y 30 kms.
3. Ponga un marcador en el sitio seleccionado, después, con un compás trace una circunferencia alrededor, en la distancia que haya escogido para su negocio.
4. Marque después la ubicación de sus competidores dentro del área comercial.
5. Señale las zonas del censo que se encuentran dentro del área comercial. Con datos oficiales podrá calcular el tamaño de la población, las características demográficas, el poder adquisitivo y otro tipo de información que le servirá para conocer la base de clientes.
6. También debe granear las calles de acceso para saber con qué facilidad la gente puede llegar al sitio donde se establecerá.

El mapa anterior le ayudará no sólo a conocer su base de clientes, sino también las rutas que la gente tomará para llegar a su tienda y al estacionamiento. Descubrirá, además, otros aspectos que deberá tener en mente al elegir el sitio para instalarse y al evaluar la accesibilidad para el público, parte importante del proceso global del negocio.

Mermas: el problema de los hurtos

Es común que los propietarios diariamente sufran pérdidas por hurtos tanto de clientes como de empleados. Se trata de un problema sumamente grave en los establecimientos al menudeo, sobre todo por el tamaño reducido de su inventario. Los robos en las tiendas representan tres por ciento del precio de venta de la mercancía. Por lo común, el

precio de los artículos fluctúa entre uno y cinco dólares porque se roban los artículos pequeños para esconderlos en una bolsa o en los bolsillos.

En realidad, entre 75 y 80 por ciento de estas mermas se deben a los hurtos cometidos por los empleados, lo cual incrementa en 15 por ciento el costo de los bienes de consumo. Considerando que los empleados tienen acceso a los productos más fácilmente que el público en general, a continuación se ofrecen algunas sugerencias para reducir al mínimo las oportunidades de robo por parte de aquéllos:

1. Mantenga cerradas todas las puertas del interior, cuando no se usen para entrar o salir.
2. Determine quién tendrá las llaves de entrada y cambie las cerraduras en cuanto sospeche de algún robo por parte del personal.
3. Revise los cestos de basura, en éstos puede haber objetos robados. Es el lugar donde comúnmente se esconden los hurtos.
4. Sospeche de las transacciones no realizadas o canceladas.
5. Establezca controles para que nadie tenga poseción de las transacciones desde el comienzo hasta el final. Por ejemplo, una persona se encargará de las compras, otra de recibir los bienes y una tercera de llevar los registros respectivos. Así, cada una asume la responsabilidad de la otra, con lo cual se dificultan los robos.
6. Ante todo, sea selectivo al contratar a los empleados y no olvide verificar sus referencias.
7. Concientice a sus empleados del papel que desempeñan en toda la organización. Ayúdeles a percatarse de cómo influyen en las utilidades, en las pérdidas y también en el sueldo que perciben.
8. Ofrezca incentivos a la productividad, la eficiencia y al servicio que prestan al cliente. Premie a quienes descubran hurtos por parte de los empleados o clientes.

Tip

Disminuya las oportunidades para robar.

A continuación se dan algunas recomendaciones para reducir los hurtos en su negocio.

1. Ponga alarmas en las salidas de emergencia para controlar la salida del personal.

2. Mantenga limpio el local para descubrir fácilmente los huecos en los estantes, éstos indicarán posibles robos.
3. Pida a la policía local evaluar las áreas vulnerables de su establecimiento.
4. Asegúrese de que los empleados estén alertas y observe a quienes entran en el establecimiento.
5. Indique con letreros que hará caer todo el peso de la ley sobre los ladrones.
6. Capacite al personal para que detecte a quienes hurtan.
7. Si lo permite su presupuesto, estudie la conveniencia de recurrir a la vigilancia electrónica, contratar a un detective para que vigile la tienda y poner etiquetas electrónicas a la mercancía.

Bastan unas cuantas medidas bien meditadas para ahorrar el tiempo y dinero que se pierden con los hurtos en la tienda. No olvide incluir las mermas en su presupuesto de efectivo, pues representan una sangría para el negocio.

Aun cuando adquiera una empresa ya establecida, nunca es demasiado tarde para hacer una pausa y reflexionar sobre el funcionamiento del negocio. ¿Hay medios para hacerlo mejor, eficiente y dar una satisfacción plena a clientes y empleados? Da gusto poseer una empresa bien dirigida y su valor irá aumentado con el tiempo.

Fuentes

Agility Forum, Bethlehem, Pennsylvania (800-9BE-AGILE, http://absu.amef.lehigh.edu). Servicios de consultoría, capacitación y educación dados por expertos en manufacturas.

Anderson, Robert L. y John S. Dunkelberg (1987), *Managing Growing Firms*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Barr, Vilma y Charles E. Broudy (1986), *Designing to Sell*, McGraw-Hill, Nueva York.

Juran, J. M. (1988), *Juran On Planning for Quality*, Free Press, Nueva York, pp. 4-5.

Manufacturing Assistance Program, Oak Ridge, Tennessee (800-356-4USA). Asistencia técnica de los científicos e ingenieros del U.S. Department of Energy.

Manufacturing Extensión Partnership, Gaithersburgh, Md. (800-MEP-4MFG). Red no lucrativa de 200 oficinas de campo en 42 estados que ofrece servicios federales, estatales y municipales.

Mizuno, S. (1988), *Management for Quality Improvement: The 7 New QC Tools*, Productivity Press, Cambridge, Mass.

Reza A. Maleki (1991), *Flexible Manufacturing Systems,* Prentice Hall, Nueva York, p.8
Shores, Richard (1994), *Reengineering the Factory: A Primer for World-Class Manufacturing,* ASQC Quality Press, Milwaukee.
Slywotzky, Adrián J. (1996), *Value Migration,* Harvard Business School Press, Boston, Mass.

12

Cómo ganar en el juego del flujo de efectivo: la clave de la supervivencia

A los emprendedores les interesa saber el monto de las utilidades que genera el negocio, como si fueran un indicador confiable del éxito y de la salud financiera. En realidad, aunque no hay duda de que las utilidades son deseables, quizá el mejor indicador de la prosperidad es el flujo o la posesión de efectivo. En otras palabras, cuánto efectivo le queda después de liquidar todas las facturas. ¿Le recuerda esto su cuenta bancada? Pues debería. Las empresas tendrían que administrar las entradas y salidas de efectivo con el mismo rigor con que uno administra el efectivo disponible en la cuenta de cheques.

Por desgracia, muchas empresas no planean periódicamente el efectivo, optan más bien por un procedimiento reactivo, de ahí que luchen de manera constante por resolver el problema de la poca disponibilidad de fondos, debatiéndose con pocas opciones para resolver el problema. Porque actúan de manera reactiva toman decisiones rápidas y, en consecuencia, malas. Por ejemplo, ¿cuántas veces ha tenido usted que aplazar pagos por falta de liquidez? Tal vez crea que es la única solución, pero a la larga le acarreará una mala reputación entre los proveedores. Si se niegan a realizar los envíos o si los condicionan a un pronto pago, afrontará mayores problemas en el futuro. Otra solución rápida a la que se recurre con frecuencia es el préstamo de emer-

gencia. Una vez más, quizá haya resuelto el problema a corto plazo, pero quienes lo concedieron se enterarán de que usted no sabe administrar el efectivo.

¿Qué conclusión hemos de sacar de todo esto? Es necesario planear el efectivo periódicamente, pues de lo contrario se correrá el riesgo de falta de liquidez cuando se necesite. En este capítulo estudiaremos la planeación de efectivo desde el punto de vista de un emprendedor que acaba de iniciar operaciones y de un emprendedor cuyo negocio ya está establecido. Las sugerencias y trampas que expondremos le servirán para ganar en este juego de flujo de efectivo.

Cómo descubrir lo que se necesita para iniciar una empresa

A veces resulta en extremo desgastante intentar calcular cuánto efectivo se requiere para iniciar un negocio. Hay varias cosas para tomar en cuenta. ¿Recuerda el recorrido que realizó por su empresa en el capítulo 11? Es un buen punto de partida porque le permite confeccionar una lista de las personas, el equipo y los suministros que necesitará. El equipo, la planta y la oficina son lo que se conoce como *costos duros,* o la inversión de capital. Esta es una de las categorías, otra es la de *costos blandos,* o aquellos que varían según se necesiten, como el personal y los suministros. El costo de ambas categorías se calcula recorriendo primero el local y luego conversando con los colegas para obtener cifras reales. Es importante hacer las estimaciones más exactas posibles, un error grave podría marcar la diferencia entre comenzar las operaciones con suficiente capital o afrontar problemas de liquidez, por no tener un excedente en caso de contingencias. Por tanto, le aconsejamos seguir estos pasos.

Paso 1: recorra la empresa y converse con expertos de la industria para conseguir estimaciones exactas de los costos duros y blandos.

Uno de los elementos esenciales del flujo de efectivo son los ingresos. Por lo regular provienen de la venta de productos y servicios, de ahí la necesidad de estimar exactamente las ventas del periodo en cuestión. Esto no es tan fácil como parece, ya que una compañía nueva carece de registros ante los cuales sostener sus predicciones. Y como el crecimiento de las ventas rara vez es lineal, habrá que tener en cuenta las fluctuaciones del periodo. Podrá conocer estos altibajos si comprende cómo funciona la industria a la que pertenece. Por ejemplo, si vende usted cortadoras de pasto, recibirá altos ingresos en primavera y en los meses de verano, e ingresos bajos en invierno.

Seguramente también querrá saber la forma de pago de la industria, es decir, si su negocio venderá a riguroso contado (pocos lo hacen) o si concederá crédito a la clientela, esto es, que manejará cuentas por cobrar. Esta información es primordial cuando se analizan las necesidades de efectivo. De esta manera, si los clientes están acostumbrados a un plazo de 60 días para liquidar sus facturas, una venta efectuada el 1 de julio no se pagará sino hasta el 1 de septiembre. Le aconsejamos, pues, que disponga siempre de suficiente efectivo para sobrevivir durante ese tiempo.

Tip

El pronóstico de ventas es un circo de tres pistas.

Para pronosticar en forma confiable las ventas habrá de recurrir al menos a tres fuentes de información, así, puede ser un negocio nuevo sin historial de ventas o una empresa ya establecida con un historial y un mercado cambiante.

1. *Expertos en la industria.* Consulte a proveedores, distribuidores y otros integrantes de la industria familiarizados con los productos o servicios semejantes a los suyos.
2. *Clientes.* Observe los patrones de compra de los consumidores y comente sus necesidades, la cantidad y la fecha de entrega.
3. *Capacidad.* Estime su capacidad para producir y atender la demanda. ¿Cuántas unidades puede producir por mes?

Paso 2: pronostique los ingresos de efectivo a partir de las ventas en efectivo y de las cuentas por cobrar.

Es más fácil calcular los egresos porque casi siempre son fijos. Si varían, en general las fluctuaciones se deben al volumen de ventas. Por ejemplo, si los costos de inventario representan 30 por ciento de las ventas, mensualmente puede aplicarse este porcentaje al volumen de ventas para observar cómo aumentan los costos al crecer las ventas.

En una compañía manufacturera, el costo de los bienes vendidos (CBV) es un tanto complejo, ya que de ordinario se compone de mano de obra directa, costo de materiales y gastos generales de la planta. Pero aún así puede calcularse el porcentaje de las ventas representado por este concepto y aplicarlo cada mes. En las empresas de servicios, el costo de los bienes vendidos realmente es el tiempo dedicado a prestar un servicio; la rapidez con que se le factura incluye los gastos directos de su prestación, una contribución a los gastos generales y una utilidad

razonable. Siempre habrá que aplicar lo que se aprendió al hablar con los integrantes de la industria, pues de lo contrario no se obtiene una estimación confiable de los costos.

Los gastos generales y administrativos (GGA) son los que se relacionan con la operación de la empresa y no son resultado de la producción del bien o servicio. Abarcan elementos como personal de oficina, espacio de la misma, suministros y algunos más. Estos gastos pueden ser fijos y otros pueden cambiar; por consiguiente, utilizar un porcentaje de ventas para estimarlos no es probablemente el método indicado.

Paso 3: pronostique las salidas de efectivo, tanto las destinadas a los gastos fijos como a los gastos variables.

Se encontrará en problemas en caso de que se limite a estimar las entradas y salidas de efectivo e intente por todos los medios terminar con un flujo positivo. La estimación no es en absoluto una ciencia exacta, por lo que conviene prepararse para los imponderables, lo cual puede hacer incorporando un saldo adicional que contenga las contingencias y los posibles errores de la estimación. No hay reglas tajantes sobre cuánto agregar. Sin duda se desea asignar una cantidad suficiente, pero se desperdician recursos cuando se opta por una cantidad excesiva, pues el dinero estará ocioso y no redituará ningún beneficio. Para que pueda calcular el saldo adecuado, conteste las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la volatilidad de la industria? ¿Ocurren los cambios rápidamente y con frecuencia?
2. ¿En qué clase de industria está usted?
3. ¿Cuál es la estabilidad de los flujos de efectivo? ¿Qué valor tienen las cuentas por cobrar?

Paso 4: estime una cantidad que garantice un saldo monetario mínimo suficiente para las contingencias.

El último elemento a prever son los impuestos, que se pagan varias veces durante el año. Este factor suele ser olvidado por muchos emprendedores cuando calculan la cantidad de efectivo que poseen. Tal vez usted tenga que revisar los primeros cuatro pasos anteriores para determinar que dispone de un excedente que le permitirá enfrentar cualquier contingencia que pudiere surgir. Pero si después de pagar los impuestos relacionados con las utilidades obtenidas, que puede ascender hasta 40 por ciento, tiene algún déficit, podrá ver entonces que los impuestos juegan un papel importante en la planeación y administración del efectivo.

Paso 5: estime las obligaciones fiscales del periodo.

Esta información le permitirá calcular cuánto efectivo necesitará para iniciar y administrar el negocio en tanto obtiene un flujo positivo de efectivo. Si su negocio ya está establecido, probablemente analice la inversión que a realizar para alcanzar el monto deseado.

Trampa

Proceda con cautela cuando utilice las cuentas por cobrar para administrar el flujo de efectivo.

Si no genera suficiente efectivo para cubrir las cuentas por cobrar, de todos modos habrá de cumplir con sus obligaciones mientras no las cobre. El ciclo de efectivo transcurre a partir de la fecha en que se adquiere el inventario o fabrica el producto a la fecha en que se paga con crédito, pero no concluye sino hasta que las cuentas por cobrar se hayan liquidado en efectivo. Lamentablemente, esto puede durar harto tiempo. Para remediar el déficit algunos empresarios recurren a una de las medidas siguientes:

1. Pignoran las cuentas por cobrar como garantía colateral de un prés tamo bancario. Para liquidarlo entregan los pagos de que hacen los clientes al banco.
2. Venden las cuentas por cobrar con descuento a un comisionista (tipo específico de compañía financiera), que asume el riesgo de esas cuentas y las cobra.

Adviértase que dijimos *pignoran* o *venden las cuentas por cobrar con descuento,* ambas alternativas son costosas, pues los intereses suelen estar por encima de la tasa ordinaria. Además, al comisionista se le paga por sus servicios. Estos costos deberán incluirse en el presupuesto de efectivo. Recuerde también que, sin importar la alternativa que escoja, habrá eliminado un activo valioso del balance general, de modo que la compañía será entonces menos atractiva para los banqueros en general. La recomendación es que, como el crédito cuesta dinero, ¡hay que administrar eficientemente el efectivo!

Analice las necesidades de efectivo

Recuerde que las necesidades de efectivo caen generalmente en cuatro categorías:

1. Gastos de capital (costos duros como los de equipo).
2. Gastos fijos y variables (costos blandos como los de personal y suministros) .
3. Capital de trabajo (efectivo necesario para realizar las operaciones hasta que se logre un flujo positivo de efectivo).
4. Capital inicial (en el caso de una compañía incipiente, es la cantidad requerida para inaugurar el negocio. Incluye depósitos en las instalaciones, inventario y costos de mano de obra durante la capacitación y el establecimiento)

La suma de las cuatro categorías anteriores será el total que se necesitará para financiar el inicio del negocio hasta alcanzar el tamaño deseado. En la tabla 12-1 aparece un ejemplo del análisis de las necesidades de efectivo. En este presupuesto se estimó que se necesita 12 mil

Tabla 12-1. Guarde más productos: ejemplo de presupuesto de efectivo (para 6 meses)

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Entradas de efectivo						
Total de entradas	$90,110	$58,500	$28,600	$32,500	$44,226	$55,536
Salidas de efectivo						
Compras*	36,044	23,400	11,440	13,00	17,690	22,214
Sueldos y salarios	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Arrendamiento	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Servicios públicos	649	649	649	649	649	649
Seguros	1,587	1,587	1,587	1,587	1,587	1,587
Publicidad	1,802	1,170	572	650	885	1,111
Vehículos	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Contabilidad y abogados	300	300	300	300	300	300
Impuestos a la nómina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Impuestos sobre la renta	0	0	6,000	0	0	9,000
Gastos de capital	25,000	15,000	12,000	0	0	0
Total de salidas	73,882	50,606	41,048	24,686	29,611	43,361
Flujo neto de efectivo	**16,228**	**7,894**	**(12,448)**	**7,814**	**14,615**	**12,175**
Más saldo inicial	17,000	33,228	41,122	28,674	36,488	51,103
Total de efectivo	**33,228**	**41,122**	**28,674**	**36,488**	**51,103**	**63,278**
Menos saldo mínimo	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Financiamiento requerido	0	0	**16,674**	**24,488**	0	0
Excedente de efectivo	21,228	29,122	0	0	39,103	51,278

* Las compras (costo de los bienes vendidos) se basan en 40 por ciento de las ventas.

dólares cada mes o bien de excedente o bien para las contingencias. Al restar cantidad al total de efectivo, sabremos en qué mes incurriremos en un déficit que habrá de financiarse por otro medio. En el caso de una compañía incipiente, sabremos cuánto capital adicional de trabajo hará falta para conservar un flujo de efectivo positivo.

Explique los pronósticos por medio de suposiciones

Cuando prepare el presupuesto de efectivo, no pierda de vista el razonamiento ni los cálculos con que llegó a las proyecciones de aquél. En otras palabras, ¿de dónde provino esa cifra?, ¿cómo obtuvo sus proyecciones financieras?, ¿cuáles fueron sus suposiciones? Recuerde que estas últimas nacen de la experiencia y la reflexión en su industria y mercado. Explique en una nota los motivos de cada partida del presupuesto de efectivo; así, al cabo de seis meses no estará tratando de recordarlos en presencia del banquero preguntándose por qué procedió como lo hizo.

*** Tip**

Eli presupuesto de efectivo es el elemento esencial de la empresa.

Una de las acciones importantes que puede efectuar un propietario para garantizar la salud, el crecimiento y la supervivencia de su empresa es vigilar la regularidad del flujo de efectivo. Esta función se facilita por la tecnología y los programas de computadora. Si elabora un presupuesto de efectivo y luego lo coloca junto al del estado del flujo real de efectivo que obtenga al final del semestre, podrá ver de inmediato dónde radica el problema. También puede idear cambios en el presupuesto para detectar al instante las consecuencias del resto de la empresa. Se dará cuenta de la necesidad de encontrar otras fuentes de financiamiento en los meses tercero y cuarto, que muestran un flujo negativo de efectivo o un déficit. He ahí la utilidad de una nota al pie con suposiciones.

*** Trampa**

En el ámbito internacional, las cuentas por cobrar son totalmente distintas.

Las condiciones de pago que se usan y efectúan en Estados Unidos no necesariamente significan lo mismo en otros países. Por ejemplo, en Malasia significan que el cliente liquidará su cuenta —posiblemente— en un plazo de 30 días.

A continuación se dan algunas sugerencias para que sus cuentas por cobrar no se queden en el limbo internacional:

1. *Antes* de firmar un contrato, averigüe el patrón y las normas de pago en el país donde desea hacer negocios. Para lo cual le aconsejamos buscar la asesoría de consultores internacionales, del ministerio de comercio de su país o alguna oficina gubernamental de comercio exterior.
2. Investigue al cliente como lo haría con cualquier persona de su país. Le conviene acudir a un banquero o contador del lugar.
3. Pida un anticipo y no ofrezca descuentos por pronto pago sino hasta conocer mejor al cliente. Otra opción consiste en usar una carta irrevocable de crédito, no sin antes comprobar la confiabilidad de su banco.
4. Para evitar los complejos problemas de divisas, insista en hacer el trato en dólares estadounidenses.

Supervise las cuentas por cobrar

Si otorga crédito a los clientes, manejará cuentas por cobrar y esto repercutirá en su posición de efectivo. Se considera que tales documentos son activo no monetario, aunque es lo más cerca que estará del efectivo que luego tendrá en la compañía, pues los clientes acostumbran pagar en un plazo de 30 a 60 días. Hay varias cosas que podría hacer para administrarlas en forma eficiente.

1. Reduzca al máximo el tiempo que transcurre entre el embarque, la facturación y el envío de avisos de facturas.
2. Revise frecuentemente los registros de pagos de los clientes para detectar los errores antes de que puedan afectar el flujo de efectivo.
3. Ofrezca incentivos (descuentos) por pronto pago.
4. Diseñe un sistema para cobrar las cuentas vencidas con el fin de reducir al mínimo el desperdicio de tiempo, esfuerzos y gastos.

Líneas de crédito y otros tipos de financiamiento a corto plazo

El financiamiento a corto plazo es sinónimo de *financiamiento puente* y sirve para superar las fluctuaciones estacionarias del flujo de efectivo. Por ejemplo, al esperar un aumento en la demanda de nuestro producto durante los próximos tres meses, se pretende acumular el inventario

para que alcance niveles que normalmente no tendría; una cosa similar ha de ocurrir con las cuentas por pagar. En este caso, necesitamos financiar la compra de existencias hasta recibir el pago de las ventas.

Tip

Un préstamo puente es una herramienta para sobrevivir con altas tasas de interés.

Llega el momento en que una compañía necesita financiar activos como la planta y el equipo. Esto lo hace normalmente con financiamiento a largo plazo. Pero en épocas en que las tasas de interés son altas, sería absurdo vincular la compañía a un contrato a largo plazo. Una mejor alternativa consiste en salvar este periodo con un préstamo puente o, si se prefiere, un crédito a corto plazo. Luego, cuando bajen las tasas, estará en condiciones de refinanciar el equipo a un plazo mayor. Así pagará las tasas altas durante un lapso relativamente corto y liberará el efectivo cuando se refinancie.

Las empresas disponen de varios tipos de financiamiento a corto plazo, entre otros:

- *Préstamo bancario sin garantía.* Dado que es un tipo de financiamiento que no exige garantía, se basa en la reputación crediticia del prestatario. Por tal razón, son uno de los más difíciles de conseguir.
- *Línea de crédito.* Cuando se establece una línea de crédito con un banco, éste se compromete a poner a disposición de la compañía cierta cantidad de fondos cuando se soliciten. Para que el banco obtenga utilidad aun cuando no se utilice el crédito, generalmente cobra un anticipo de 0.5 a 1.0 por ciento sobre la cantidad total comprometida.
- *Línea de crédito revolvente.* La diferencia con este tipo de financiamiento es que el banco acepta aportar los fondos *hasta* cierto monto. Así, el prestatario recibe sólo lo que necesita y pagará intereses sobre el crédito. Este financiamiento se asemeja bastante a las tarjetas de crédito.
- *Financiamiento a corto plazo con garantía.* Recuerde que los dos tipos de financiamiento garantizado son la pignoración y el factoraje de las cuentas por cobrar. También puede utilizarse el inventario como garantía del préstamo. El valor de inventario se basa en la rapidez con que el prestamista logra convertirlo en efectivo en caso de incumplimiento del prestatario. Como hay varias clases de préstamos sobre el inventario, le aconsejamos investigar todas hasta encontrar la que ajuste a sus necesidades y que, además, sea la menos costosa.

- *Programa crediticio CAPline de la Administración de Pequeños Negocios.* En Estados Unidos se ofrece este programa destinado a los fabricantes y mayoristas que requieren financiamiento a largo plazo basado en sus activos. El emprendedor trabaja con un banco y este organismo avala 75 por ciento de una línea de crédito, en forma de cuentas por cobrar y 50 por ciento en inventario, hasta por 750 mil dólares en caso de incumplimiento. El préstamo fluctúa con el nivel de las cuentas por cobrar y el inventario, incluso con cuota de dos por ciento de la garantía y la comisión del banco local, cuesta menos que el factoraje y que muchos otros tipos de financiamiento a corto plazo.
- *Papel comercial.* Es una deuda a corto plazo que emiten las compañías y cuya vigencia es de 270 días. El prestatario se compromete a pagar al tenedor una cantidad fija en una fecha futura que se especifica y el papel comercial se vende con un descuento de esa cantidad. Por lo regular, sólo las empresas bastante grandes tienen acceso a esta clase de financiamiento.

Cómo realizar la cobranza

Otorgar crédito es otro costo de la compañía que influirá en el flujo de efectivo. En el mundo moderno, rara vez se tiene la opción de ofrecer o no el crédito, pues prácticamente se ha convertido en una costumbre en casi todas las industrias. El costo de ofrecer este servicio incluye lo siguiente:

- Verificar el crédito.
- Llevar registros de las cuentas por cobrar.
- Cancelar las cuentas incobrables.
- Calcular el costo de financiar las cuentas por cobrar.
- Estimar el costo de cobrar a los clientes incumplidos.

Trampa

Asegúrese de que sus prácticas de cobranza no violen las leyes de su país.

Usted dispone de suficientes recursos legales para cobrar lo que prestó en caso de que el deudor se niegue a pagarle. Por ejemplo, en Estados Unidos el Acta de Prácticas Correctas de Recolección de Deudas, *Fair Debt Collection Practices Act*, estipula varias cosas que el acreedor *no puede hacer en absoluto*, so pena de sufrir sanciones legales, a saber:

- Amenazar al cliente con el uso de la fuerza, con el arresto o con el enjuiciamiento.
- Dirigirse a él con majaderías.
- Telefonear a su patrón o a su familia.
- Insinuar que se ha entablado una demanda judicial cuando no es así.
- Discutir el caso del cliente con otras personas que no intervienen en el mismo.
- Enviar notificaciones engañosas.
- Hostigar al cliente.

Con el fin de reducir los costos de la cobranza conviene instituir una política crediticia que permita:

1. Decidir cómo y cuándo otorgar un crédito.
2. Establecer normas o condiciones que el solicitante deberá cumplir para obtener el crédito.
3. Fijar un periodo de crédito (de 30, 60 o 90 días).
4. Implantar una política de cobranza para los casos de incumplimiento por parte del prestatario.

Tip

Establezca procedimientos eficaces de cobranza.

La forma óptima de cobrar a un cliente o, por lo menos, de tener grandes oportunidades de que pague es poner en juego varios procedimientos que abarcan desde un trato amable hasta uno de mano dura.

1. Envíe al moroso un recordatorio después de 10 días de vencida la cuenta. A algunas compañías les da resultado usar un lenguaje que sólo insinúa al cliente que olvidó la fecha de pago. Otras han descubierto que el humorismo ayuda a captar su atención.
2. Envíe otro recordatorio después de 30 días de vencida la cuenta. El lenguaje será entonces más serio, pero se supondrá todavía que el cliente desea liquidar su deuda.
3. Telefonee al cliente cuando hayan transcurrido 45 días a partir de la fecha de vencimiento. Sea afable pero infórmele que se trata de un problema serio. Procure no avergonzarlo.
4. A 60 días de vencido el plazo, notifíquele por escrito que si no paga el adeudo en 15 días, su cuenta será entregada a una agencia de cobranza.

5. Entregue la cuenta a una agencia de cobranza o a un abogado.
6. Visite al cliente y recoja el cheque personalmente.

Cómo administrar las deudas vencidas de la compañía

Un aspecto importante de la administración del flujo de efectivo es el referente a las deudas vencidas. El momento y la manera de pagarlas dependerán de las condiciones que hayamos negociado con los proveedores. Por ejemplo, si se obtuvo un "crédito comercial" de 60 días —en otras palabras, 60 días para pagar los suministros que se ordenaron— habremos contraído una obligación, pero liberaremos esa cantidad para utilizarla durante ese lapso en lo que se necesite. Si el proveedor nos ofrece un descuento al liquidar la deuda días después del mes de la compra, habrá que tomar una decisión fundamental. ¿Qué nos conviene más: usar el dinero que hemos liberado o el descuento por pago anticipado? La respuesta depende del tipo de flujo de efectivo que tengamos. Si no es uniforme, quizá no dispongamos de efectivo para pagar en esa fecha, lo cual es un hecho lamentable para muchos emprendedores. Como casi siempre escasea el efectivo, están obligados a fortalecer su posición de efectivo pagando a los proveedores en varias fechas del mes. Esto significa, evidentemente, mayor trabajo para la compañía.

Tip

Para ahorrar dinero utilice los descuentos que conceden los proveedores.

Se ahorra dinero cuando se aprovechan los descuentos ofrecidos por los proveedores. Suponga que compra inventario por 100 mil dólares, con la oferta de un descuento del tres por ciento. Ahora tiene la opción de pagar 97 mil en el décimo día del mes o 100 mil del onceavo al trigésimo día. Si está en condiciones de efectuar el pago en el décimo día, se ahorrará tres mil dólares (quizá el sueldo mensual de uno de sus empleados), de lo contrario, le conviene liquidar la deuda lo más cerca del trigésimo día, para que al menos utilice tal cantidad durante el mayor tiempo posible y así compensará la pérdida del descuento.

Es curioso que los emprendedores olviden, a veces, que los proveedores son propietarios de negocios y que tienen que pagar facturas y administrar su flujo de efectivo. Si proyecta la imagen de una compañía que paga puntualmente sus cuentas, le será fácil establecer una relación duradera con los proveedores, lo cual beneficiará a ambos. Si se crea esa

relación, en momentos de escasez de efectivo, podrá trabajar con ellos para que le ayuden a superar esos momentos sin que se deteriore el vínculo. En seguida se mencionan algunas estrategias para tratar con los proveedores.

1. Siempre que sea posible, aproveche las ventajas de los descuentos comerciales.
2. Si está en posibilidades de realizar operaciones de tipo cobrar o devolver, procure negociar un descuento adicional que refleje el pago en el momento de la entrega.
3. Cuando se eligen proveedores, busque quienes ofrezcan la calidad que usted desea y los plazos más largos de cobro. Así tendrá mayor flexibilidad.
4. Si no puede pagar una cuenta puntualmente, de inmediato póngase en contacto con el proveedor y solicite una extensión explicándole la situación. Por ningún motivo debe evadirlo ni negarse a contestar sus llamadas telefónicas.
5. De ser necesario, administre diariamente su flujo de efectivo para asegurarse de que siempre dispone del suficiente para cumplir sus obligaciones.
6. Cuando haga un pedido, pida al proveedor que le indique las condiciones de la operación.

La administración del flujo de efectivo es indispensable no sólo en las primeras etapas de la empresa, cuando suelen escasear los recursos, sino sobre todo en la fase de crecimiento. No es difícil hacerlo. Como cualquier otra función empresarial, lo único que se requiere es un plan y un procedimiento. Los beneficios para el emprendedor y su negocio son una organización sana que prevé los problemas en vez de limitarse a resolverlos.

Fuentes

Bangs, David H., Jr. (1992), *Financial Troubleshooting*,. Upstart Publishing Co., Chicago.

Graham, Gina y Harrison, John (1994), *Collection Techniques for a Small Business,* Oasis Press. 800-228-2275.

National Association of Credit Management, Publishes *Credit Manual of Commercial Laws,* 410-740-5560.

Scolo, James, *Credit and Collection Business Kit,* International Wealth Sucess, 800-323-0548.

Skar, Leonard (1991), *The Check Is Not in the Mail,* Baroque, 800-348-1355.

13

Coseche los frutos de la riqueza

¿Por qué pensaría alguien en dejar su compañía cuando ésta comienza a prosperar o está a punto de hacerlo? ¿Por qué es importante tener un plan de retiro al fundarla? En definitiva, no podremos contestar estas preguntas si no conocemos a los emprendedores. Unos cuantos permanecen en su negocio toda la vida, pero la mayoría lo lega a su familia, a ejecutivos profesionales o, simplemente, lo vende para iniciar quizá otro. A casi todos les causa honda emoción el hecho de fundar una compañía y el crecimiento inicial los estimula a continuar. No les interesa en absoluto la administración.

Pero sin que importe el hecho de que alguien decida permanecer en la compañía o abandonarla para hacer otra cosa, llegará el momento en que querrá disfrutar la riqueza que ha generado y sacar parte o toda su inversión, así como la apreciación de su capital. Si desde un principio sabemos cómo vamos a "cosechar" los premios de nuestro trabajo, tomaremos las decisiones necesarias para llegar a hacerlo del modo más directo posible.

Los pasos que a continuación se presentan le ayudarán a crear un buen patrimonio mediante su negocio:

1. Establezca un miniconsejo consultivo para que lo oriente en la planeación de su patrimonio. El grupo estará compuesto por un contador, un abogado fiscal y un especialista en la planeación del patrimonio. Ellos pueden formar parte del consejo consultivo o del consejo de administración.
2. Encuentre a un mentor, alguien que se haya forjado un estilo de vida y el tipo de riqueza que usted aspira obtener. A los que han alcanzado el éxito en vida y son emprendedores exitosos les encanta ayudar a sus colegas jóvenes e inexpertos a alcanzar estas metas.

3. Concéntrese en todo cuanto aumente el valor de la compañía durante el periodo previo a la cosecha. He aquí algunas recomendaciones:
   - Adquiera propiedad intelectual.
   - Forme una base de clientes leales.
   - Compre activos que conserven su valor.
   - Instale una red eficaz de elementos de la infraestructura: vende dores, distribuidores, proveedores, fabricantes, asesores profesionales.
   - Establezca un sistema de incentivos y una cultura empresarial que aliente a los empleados a permanecer en la compañía después de que usted se haya marchado.

Hay varias formas en que podemos aprovechar la riqueza de la empresa cuando llegue el momento. A continuación se explican algunas formas comunes de hacerlo.

Transición hacia una empresa de propiedad pública

En el capítulo 8 dijimos que la oferta pública inicial es una forma de reunir capital para crecer, pero también es una manera de recuperar parte de la inversión. La oferta puede ser estructurada de modo que se obtenga, así sea parcialmente, lo invertido con los fondos generados producto de las acciones vendidas. Quizás no sea ése el momento de retirar gran parte de la inversión, dado que los accionistas pueden hacer lo mismo si los fundadores retiran su dinero precisamente cuando piden a otros invertir para crecer.

Venta de la empresa

Si uno quiere desligarse completamente de su negocio, la mejor manera de hacerlo es vender a alguien. Para el emprendedor esto no significa una simple operación financiera, sino una decisión de gran carga emocional. Le ha dedicado tiempo, dinero y esfuerzo. Formó el equipo inicial, reunió los recursos necesarios, construyó la organización, contrató empleados, pasó día y noche luchando por hacerlo prosperar. Renunciar a él es como perder un hijo. Si usted no está preparado para la venta, podría sufrir graves consecuencias emocionales. Por fortuna,

hay diversas maneras de abandonar la empresa que permiten una transición gradual.

Retiro de la inversión sin abandonar completamente la empresa

Quizá queramos retirar nuestro dinero de la compañía pero continuar colaborando de alguna manera dentro de la misma. A continuación se explican tres formas de hacerlo.

1. Vender las acciones. Si la compañía es de propiedad privada, tal vez quiera vender sus acciones a otros inversionistas a la cotización actual del mercado cuando se lo permita el contrato firmado con ellos al emitirlas. Si se trata de una compañía de propiedad pública, le será más fácil porque simplemente puede venderlas en el mercado abierto.

La posesión de gran cantidad de acciones en una empresa de propiedad pública representa una enorme riqueza si las administra con astucia. Recuerde los dos puntos siguientes:

- Si posee una parte importante de las acciones y decide venderlas, habrá de acatar las estrictas normas que, seguramente, establece la comisión de valores de su país. De lo contrario, estará sujeto a sanciones fuertes.
- No olvide que si la compañía tiene una exitosa oferta pública inicial, el valor de sus acciones se habrá incrementado de modo significativo. Pero esto generará un gravamen fiscal elevado para usted. Por tal razón, algunos emprendedores sólo retiran lo necesario para cumplir sus metas inmediatas y dejan el resto en acciones.

2. Reestructurar la compañía. Si desea retirar una cantidad importante de dinero de su empresa de propiedad privada y dejar el control en manos de sus hijos, puede hacerlo con sólo dividirla en dos partes. Usted controlará la que contenga todos los activos de la compañía original (planta, equipo y otros), mientras que sus hijos poseerán y administrarán la parte operativa y le arrendarán los activos. Así ellos controlan la compañía original y usted recibe un interés además del ingreso de los arrendamientos.

3. **Realizar una venta por etapas.** Tal vez opte por vender la compañía por etapas a un tercero, para que no tenga que cederle el control de una sola vez. Por ejemplo, puede convenir en vender en dos etapas. En la primera vende una parte pero conserva el control de las operaciones y sigue haciendo crecer la compañía al nivel estipulado en el contrato respecti-

vo. Al alcanzarlo venderá la parte restante. Por tratarse de un método sumamente complejo, conviene asesorarse con un buen abogado.

Fusión con otra empresa

La fusión con otra compañía presenta algunas de las características de la venta y ciertamente muchas de las de la sociedad. Según la forma en que se estructure el trato, la fusión le generará efectivo de una parte de su inversión y le permitirá conservar un puesto directivo si lo desea o, posiblemente, podrá ser miembro del consejo de administración de la nueva empresa.

Para lograr una fusión exitosa le aconsejamos lo siguiente:

1. Las dos compañías habrán de tener una cultura similar pues, de lo contrario, cuando se fusionen, a los empleados y a los directivos les resultará difícil trabajar juntos. Por ejemplo, si su compañía tiene una cultura informal con gran participación del personal y si se fusiona con otra, formal y burocrática, probablemente surgirán desacuerdos y malos entendidos sobre cómo hacer las cosas.
2. Las dos compañías habrán de complementarse en sus operaciones, de modo que su fusión produzca una empresa mejor que cada una considerada individualmente. A menudo, resulta insatisfactoria la fusión con una compañía de otra industria.
3. Las dos compañías habrán de estar situadas bastante cerca una de la otra para facilitar su administración.
4. La empresa con que se realiza la fusión habrá de estar en una industria y un mercado en crecimiento.

Tip

Si desea una fusión exitosa, investigue todos los aspectos de la otra compañía.

A continuación se incluyen algunas preguntas que es preciso formular sobre la empresa que proyecta la fusión:

1. ¿Por qué quieren comprar nuestra empresa?
2. ¿Están creciendo y son fuertes en su industria?
3. ¿Muestran sus estados financieros una posición financiera sana?
4. ¿Tienen un contador público titulado que realice una investigación contable independiente?

5. ¿Se han auditado las declaraciones fiscales y los estados de cuenta bancarios durante los últimos cinco años?
6. ¿Cuál es la tendencia del volumen de ventas?
7. ¿Cuál es la tendencia de las ventas frente a los gastos?
8. ¿Tienen un plan de negocios?
9. ¿Qué opinan los banqueros de ellos?
10. ¿Qué concepto tienen proveedores y clientes de la compañía?

Venta de la empresa a los empleados

Si la empresa tiene más de 25 empleados, tal vez convenga ofrecerles una opción que culmine en la compra por parte de éstos de la empresa. A este método se le llama "plan de propiedad de acciones para los empleados" y permite retirar efectivo y mantener el control mientras lo deseemos. Se estima que 15 mil empresas estadounidenses cuentan con este tipo de planes. En cerca del 20 por ciento de la 7 mil empresas públicas, los empleados poseen aproximadamente 15 por ciento de las acciones. Esta tendencia predomina entre las compañías de propiedad privada, donde los empleados tienen de 20 a 40 por ciento de las acciones. Este tipo de plan se propone que los empleados muestren mayor interés financiero y psicológico en el éxito de la empresa. He aquí cómo funciona:

1. Se establece un fondo fiduciario donde se depositan las acciones nuevas o actuales. También puede obtenerse un préstamo bancario para comprar acciones y una participación minoritaria al menos de 30 por ciento; en Estados Unidos, el efectivo que los propietarios reciban del plan no será gravable en caso de que reinviertan en acciones o bonos del gobierno.

2. Después, la compañía realiza aportaciones al fondo hasta por 25 por ciento de la nómina, las cuales son deducibles de impuestos y sirven para liquidar la deuda con el banco.

3. El precio de los activos vendidos es resultado del valor de la compañía en el momento y de la negociación con el fiduciario del plan de propiedad de acciones para los empleados.

4. Debe planearse suponiendo que este proceso dura varios años, probablemente el tiempo que tarde en liquidar el préstamo bancario.[1]

---

[1] Allen, Kathleen R. (1995), *Launching New Ventures*, Upstart Publishing Co., Chicago.

El proceso PPAP

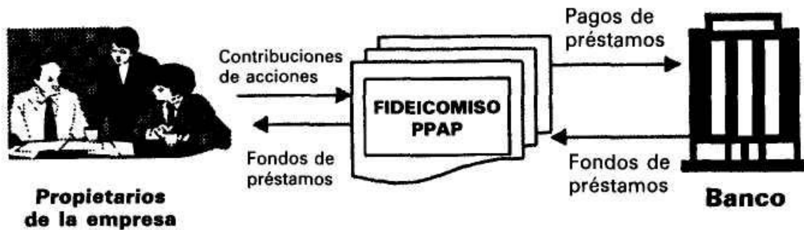


Figura 13-1.

El proceso de este plan se describe gráficamente en la figura 13-1.

En Estados Unidos, este tipo de planes son básicamente los relativos a las pensiones que poseen ciertos privilegios fiscales y que se rigen por el Acta de Seguridad de Ingresos para Personas Jubiladas *(Employee Retirement Income Segurity Act)* y por las reglas del Servicio Interno del Tesoro *(Infernal Revenue Service).* Se admiten siempre que cumplan con los siguientes requisitos:

- La compañía tiene ingresos de por lo menos de cinco millones de dólares.
- Su nómina anual mínima es de 500 mil dólares.
- Tiene activos como inventario, cuentas por cobrar y equipo que puede utilizarse como garantía cuando necesite un préstamo bancario para iniciar el plan de propiedad de acciones para los empleados.
- Se tiene una posición sana de efectivo para liquidar la deuda contraída para el plan y la recompra de las acciones de los empleados que abandonen la empresa.

Tip

Estudie la conveniencia de instituir un plan de propiedad de acciones para los empleados.

Los planes de propiedad de acciones para los empleados han sido acogidos ampliamente por varias razones y han de considerarse como un beneficio para la empresa a largo plazo.

1. Si durante más de tres años ha tenido acciones en su empresa, podrá reinvertir el efectivo obtenido con la venta de otros valores y evitar, así, el impuesto a las ganancias de capital mientras no las venda.
2. Si lega los valores en el testamente sucesorio, sus herederos no tendrán que pagar ese impuesto.
3. Sus herederos pueden vender las acciones al plan de propiedad de acciones para los empleados.
4. Las tasas de interés de sus préstamos serán bajas si el plan posee 50 por ciento de las acciones con derecho de voto. Esto se debe a que, en este escenario, el banco está facultado para deducir como gasto el ingreso proveniente de los intereses.
5. Los empleados accionistas estarán representados por el fiduciario del plan, aunque no tengan derecho de voto.

Los planes de acciones para los empleados fomentan su interés personal por la empresa, de ahí que generalmente aumente su productividad. Desde luego, esto significa que también querrán conocer a fondo las operaciones de la empresa. Por tanto, en este sentido la compañía empieza a parecerse bastante a una empresa de propiedad pública, aunque no lo sea.

Trampa

El plan de propiedad de acciones para los empleados no siempre será la solución perfecta.

A primera vista, este tipo de planes parece ser la solución ideal al problema que encaran los emprendedores cuando quieren recoger los frutos de su trabajo. En efecto, se antoja lógico poner la compañía en manos de los empleados e ir retirando gradualmente la inversión. Pero, en realidad, los planes presentan varias desventajas que es preciso atender:

- En Estados Unidos no puede elegirse una empresa filial de tipo S ni aprovechar la opción de transferencia de las utilidades.
- Cuesta mucho instituir y conservar estos planes. Los gastos anuales pueden ascender a más de 15 mil dólares.

- Si la empresa es de propiedad privada, habrá que recomprar las acciones de los empleados que se marchen.
- Cuando se emiten acciones, se diluye el valor de las acciones actuales.
- Con un plan de este tipo se crea un ambiente más abierto y se comparte información con varias personas, lo que puede resultar difícil al emprendedor.

Liquidación de la empresa

La decisión de liquidar un negocio puede deberse a diversas circunstancias y motivos:

1. Tal vez no opte por venderlo al pretender que nadie más sea el propietario.
2. Puede tratarse de una empresa pequeña en una industria fragmentada; así, pues, su valor no atrae grandes cantidades de capital, además del obtenido con la venta de inventario y equipo.
3. La empresa puede estar atravesando problemas financieros y la única opción tal vez sea la quiebra, según se explicó en el capítulo 7.

La liquidación cuando la empresa vale poco

En algunas industrias no hay forma de retirarse y cosechar los frutos de un arduo trabajo. En tales casos, ni siquiera un fuerte flujo de efectivo y buenas ventas se traducen automáticamente en un buen cheque para el emprendedor. Lo que normalmente ocurre es que el comprador adquiere sólo el inventario y activos como equipo y existencias. Ante esto, el propietario se considerará afortunado si logra recuperar su inversión.

Una solución consiste en efectuar una *fusión inversa,* en virtud de la cual nuestra empresa termina formando parte de una gran corporación de propiedad pública. En Estados Unidos, esta última se registra en la Comisión de Seguridad e Intercambio, pero no realiza operaciones. Si se fusiona con esta corporación, puede aliarse a un grupo de emprendedores que persigan la meta común de lograr liquidez vendiendo acciones. Una vez adquirido un número suficiente de compañías pequeñas, la corporación lleva a cabo una oferta pública y los propietarios de

las compañías pequeñas reciben los ingresos de la venta de acciones. Se trata de una solución compleja que requiere un buen abogado y suficiente tiempo para planear, pero puede culminar en una evaluación favorable para la empresa en el momento de venderla.

Liquidación cuando la empresa no puede sobrevivir

La quiebra es, sin duda, el último recurso que desea utilizar el propietario, pero si la compañía está por completo desorganizada y no hay forma de salvarla, posiblemente la única solución consiste en liquidar los activos y pagar la mayor parte de la deuda. En Estados Unidos se sigue este procedimiento:

- Se presenta una solicitud conforme al capítulo 7 del Código de Bancarrota (Bankruptcy Code), que constituye una orden de compensación.
- Se nombra un fiduciario que administra el cierre de la empresa.
- Con la quiebra se busca convertir la empresa en efectivo y distribuirlo entre los acreedores por orden de prioridades, primero quienes tienen garantías y luego los que reclaman prioridad. He aquí algunas de las prioridades: 1) los gastos administrativos relacionados con la quiebra, 2) los sueldos, salarios o comisiones, 3) el pago de vacaciones, despidos y permisos de enfermedad hasta dos mil dólares por persona, si se tramitan en 90 días antes de presentar la solicitud de quiebra o antes de la fecha de cierre de la compañía, 4) las aportaciones al plan de prestaciones del personal hasta dos mil por empleado, si se efectuaron 180 días antes de la solicitud de la quiebra o del cierre de la empresa.
- Se asignarán al emprendedor los fondos que queden después de la distribución entre los reclamantes.

*Tip

Planee con anticipación para evitar la quiebra.

A continuación se dan algunas sugerencias para evitar la quiebra.

- No fundamente sus ingresos en un cliente o industria importantes.

- Destine los gastos generales hacia aspectos esenciales, así, cuando se deprima el mercado, no tendrá que seguir realizando grandes gastos de este tipo.
- Procure tener fondos suficientes para confrontar a los gastos generales durante varios meses.
- Sostenga relaciones sinceras con los banqueros, acreedores y proveedores. Comuníqueles cualquier problema de liquidez que surja y colabore con ellos para resolverlo.

El emprendedor debiera saber que tiene derecho a exentar cierta propiedad antes de la liquidación. Si su negocio es una sociedad anónima, las exenciones son insignificantes. Puede exentar:

- Los intereses acumulados hasta por cuatro mil dólares.
- El derecho a los beneficios del seguro social, a la compensación por desempleo, a la asistencia pública y a los beneficios por incapacidad.
- El derecho a conservar los bonos, pensiones y participación de utilidades.

Antes de considerar la quiebra como la solución definitiva para abandonar una empresa en dificultades, consulte a un especialista en las fluctuaciones de su industria. Haga que su contador audite el activo y el pasivo para ver si tiene la opción de reorganizarse. Esto le permitirá seguir operando el negocio mientras elabora un plan para pagar a los acreedores. Lo principal es tomarse el tiempo necesario para decidir la quiebra de la empresa. Las consecuencias de tomar una decisión precipitada lo acompañarán el resto de su vida.

Trampa

No intente ocultar los activos cuando acuda a un tribunal de quiebras.

Si se encuentra en la penosa situación de tener que presentar una solicitud de quiebra, *nunca* deberá:

- Ocultar activos ni pasivos.
- Dar un trato preferencial a algunos acreedores 90 días antes de pre sentar la solicitud de quiebra.
- Transmitir fraudulentamente una propiedad un año antes de presentar la solicitud.

Durante el proceso judicial de quiebra, el tribunal podrá anular cualquiera de las acciones anteriores o sancionarlas.

Planeación sucesoria

La planeación del sucesor constituye un aspecto importante de cualquier compañía, pero tiene especial importancia en las empresas familiares, donde a menudo se supone que los miembros de la generación joven heredarán algún día el negocio. Es un proceso que se complica por interrelaciones, exigencias y expectativas intrincadas que no se observan en otro tipo de organización. Aproximadamente, 80 por ciento de las compañías estadounidenses son empresas familiares que están bajo el control de dos o más miembros, de ahí la importancia de tocar este tema.

Los problemas surgen cuando un pariente no reúne las habilidades ni la pericia necesarias para ocupar el puesto deseado. Por ello, conviene establecer, durante la primera generación, una política que considere los posibles problemas que se presentarán cuando las nuevas generaciones entren al negocio. Para evitarlos, la política de la empresa habrá de incluir:

- Un medio imparcial que determine la necesidad de contratar ejecutivos externos y, así, compensar la falta de habilidades de los parientes en ciertas áreas.
- Un periodo de prueba para los nuevos miembros de la familia a los que les sea brindada la oportunidad de demostrar su capacidad.
- Criterios iguales para compensar y promover a los parientes y a las personas externas.
- Atender el valor justo del mercado en el momento de establecer las compensaciones.

Tip

No entregue la compañía en charola de plata a su familia.

El simple hecho de ser pariente no significa que sea la mejor opción para la empresa. A continuación se dan algunos consejos:

- De ser posible, haga que una persona ajena a la familia supervise a los parientes.
- No permita que un pariente permanezca indefinidamente en un puesto de ingreso. Si no es apto para ser ascendido, no dude en pedirle su renuncia.
- Establezca la regla de que, si un pariente desea empleo permanente en la empresa familiar, ha de trabajar cinco años o más en otra

empresa. Trabajar en otra empresa es una experiencia diferente que hacerlo para la familia.

La sucesión es un proceso

La planeación sucesoria no se realiza de la noche a la mañana; por el contrario, es un proceso largo que dura años e incluso décadas. El proceso consta de varias etapas. En lo esencial, un hijo, hija u otro pariente pasará por un proceso que suele constar de los siguientes aspectos:

1. *Conocimiento de la empresa.* Al iniciarse el proceso de la sucesión, los parientes se percatan de la existencia de la empresa, de su naturaleza y del papel que pueden desempeñar en la misma. La duración de este periodo dependerá de la edad del miembro de la familia, pues cuanto más joven sea, más largo será.
2. *Conciencia funcional.* Al llegar el hijo a la adolescencia, se le permitirá trabajar de medio tiempo en la empresa para que aprenda su operación y la jerga profesional.
3. *Experiencia no administrativa.* En el momento oportuno, generalmente cuando los hijos terminan la instrucción escolar y hayan trabajado para otra compañía, podrán ocupar un puesto no gerencial de tiempo completo.
4. *Experiencia administrativa.* Una vez que conozcan a la perfección los aspectos funcionales de la empresa, ocuparán sucesivamente varios puestos hasta estar listos para asumir la presidencia de la compañía. *Transición hacia la dirección de la empresa.* En una situación ideal, la transición a la presidencia tarda dos años aproximadamente. Durante este tiempo, el miembro de la familia comparte el papel con el presidente, quien puede ser su abuelo, abuela, padre, madre, tío o tía.

La sucesión en empresas no familiares

Un emprendedor necesita planear su retiro de la compañía y reflexionar sobre la persona a quien desea como sucesor. Algunos la dejan en manos de otra persona para iniciar, de esta forma, otra compañía o realizar algún sueño personal. La transición se facilita enormemente si se transfiere el liderazgo a quien conoce bien la empresa o crea en su futuro. De ahí que las compañías exitosas nombren a alguno de sus ejecutivos. La ventaja de hacer esto estriba en que el nuevo presidente conoce las empresas a la perfección, así como su cultura y comparte su visión. La desventaja es que, al provenir de la misma empresa, su apor-

tación sería poco novedosa. Junto con el consejo de administración, el director habrá de estudiar a fondo las ventajas y desventajas de ambas opciones.

Transferencia de la propiedad

El proceso de la sucesión culmina con la transferencia de la propiedad. En la empresa familiar las cosas no son sencillas, ya que normalmente el propietario quiere ser justo con todos los probables herederos. Por ejemplo, cuando un hijo trabaja en la empresa y sus hermanos no, legarles una parte igual a todos lo pone automáticamente en una situación minoritaria frente a sus hermanos o hermanas, lo cual de ninguna manera beneficia a la empresa. Una mejor solución sería dejar la empresa al hijo que la merece, y a sus hermanos los activos equivalentes, al margen de la misma. Cuando éstos valgan menos que los de la empresa, el heredero firmará un pagaré por una cantidad que cubra la diferencia. Si los herederos participan en la decisión, se evitarán disputas y demandas legales que puedan destruir la empresa.

Cosechar los frutos de su trabajo es una de las satisfacciones de un emprendedor exitoso. La planeación contribuirá a garantizar que la compañía alcance todo su potencial.

Fuentes

ESOP Association, Washington, D.C., 202-293-2971.
Foundation for Enterprise Development (1995), *The Entrepreneurs Guide to Equity Compensation*, La jolla, CA. 619-459-4662.
Freidman, Robert (1993), *Small Business Legal Guide,* Dearborn Financial Publishing, Chicago.
Freiermuth, Edmund P. (1988), *Life After Debt.* Dow Jones Irwin, Homewood, IL.
National Center for Employee Ownership, Oakland, Calif. 510-272-9461.
The Owners Tool box and Equity Incentives, (1997). 1-800-557-4832.

14

Los emprendedores y su responsabilidad con la comunidad

Participación de los emprendedores en la vida de la comunidad

Basta revisar los periódicos, revistas o programas de televisión para ver que los emprendedores participan activamente en su comunidad. Sin embargo, son los gobiernos federal, estatal y municipal quienes regulan la forma de hacer negocios en la misma. Todos los emprendedores deberían de cumplir con la obligación de apoyar a su comunidad y contribuir, así, a su progreso, además deberían intentar resolver los problemas provenientes de su relación al interior de la propia comunidad.

La franquicia política y el contrato social

Es importante reconocer, por un lado, la existencia de los emprendedores y, por el otro, el hecho de que el pueblo y el gobierno sean los que conceden, a los emprendedores, libertad para hacer negocios. Aunque, a veces, la sociedad impide o desalienta sus actividades, la experiencia revela que, en una cultura, ésta se relaciona directamente con las actitudes y actividades de los propios emprendedores. Dos de los elementos esenciales son:

1. La franquicia política
2. El contrato social

1. La franquicia política

En algunas culturas, a la gente no se le permite tener su propio negocio. Muchos gobiernos tienen normas restrictivas e imponen impuestos bastante onerosos que prácticamente sofocan a la empresa privada. El espíritu emprendedor necesita un clima político favorable combinado con sistemas judiciales y financieros estables y predecibles, pues de lo contrario no progresará. Pocos se arriesgarán a fundar un negocio en una sociedad cuyos sistemas financieros o políticos sean inestables e impredecibles.

La historia reciente de la legislación en Estados Unidos es un vivo ejemplo del impacto que tienen las actitudes gubernamentales y las leyes en esta actividad. El espíritu emprendedor comenzó a florecer a principios de la década de 1980, en parte porque las regulaciones, favorables por cierto, del impuesto sobre la renta estimularon la inversión privada en las compañías gracias a varios programas de crédito fiscal y a provisiones de depreciación acelerada. La situación cambió repentinamente en 1986, cuando las modificaciones de las leyes tributarias aprobadas por el Congreso desalentaron profundamente la inversión en este tipo de compañías. Desaparecieron las ganancias de capital, las protecciones fiscales y, además, se esfumaron los créditos fiscales a la inversión. Tomemos por ejemplo un restaurante exitoso que tuvo que cerrar sus puertas en diciembre de 1996 porque el Congreso prohibió, a sus integrantes, aceptar las opulentas comidas que les ofrecían los cabilderos. Durante dos años el propietario luchó por recuperar la clientela selecta y generosa para que disfrutara las opíparas comidas y cenas de Le Mestral, pero los clientes habían desaparecido para nunca más volver. Es importante comprender que la oportunidad de permanecer en los negocios depende del ambiente político donde viva el emprendedor.

Tip

Los emprendedores debieran hacer de su estado y comunidad un lugar en el que se pueda iniciar y desarrollar nuevas empresas.

No confundamos lo anterior con el apoyo que se da a la empresa privada. Es posible que haya una sociedad de enormes empresas privadas, que no brinde apoyo a los emprendedores ni estimule la creación de otras compañías.

2. El contrato social

La relación de la empresa con la sociedad se basa en un contrato implícito, en él la sociedad concede el derecho de hacer negocios a cambio

de la promesa de que aquélla atenderá la demanda de bienes y servicios. Si la empresa no satisface esas necesidades, surgen graves conflictos y a la inversa, si la sociedad impone excesivas restricciones, escaseará la oferta de los bienes y servicios necesarios para la comunidad.

Ámbito de interés del emprendedor

El interés del emprendedor en los asuntos sociales y políticos es extremadamente amplio, pues entre otras cosas abarca lo siguiente:

1. Participación en la comunidad local
2. Activismo político
3. Bienestar económico
4. Ética
5. Vida personal
6. Éxito cultural y religión

A continuación estudiaremos por separado cada uno de los factores anteriores.

1. Participación en la comunidad local

Observe detenidamente su localidad. ¿Quién la dirige? ¿Quiénes son las personas que intervienen en multitud de asuntos comunitarios? ¿Una gran empresa aérea, una liga deportiva, los niños exploradores o las iglesias? Casi siempre los hombres de negocios forman la columna vertebral de la ciudad y sin su apoyo y participación, las comunidades presentarían un rostro totalmente distinto. Los negociantes brindan apoyo ofreciendo su tiempo y dinero a obras sociales, a organizaciones no lucrativas y a otras instituciones, a veces asumiendo funciones de liderazgo. Los emprendedores comparten su éxito financiero al contribuir en el fortalecimiento del país. Por ejemplo, la promesa de Ted Turner de donar un mil millones de dólares —aproximadamente la cuarta parte de su fortuna— a las Naciones Unidas durante la próxima década, es decir, 100 millones al año, servirá para destruir las minas de campo y sostener otras causas sociales.

Tip

Procure apoyar a la comunidad y dedicarle tiempo, talento y liderazgo para que usted comparta sus éxitos financieros y asuma plenamente su responsabilidad social.

La participación en la comunidad local ofrece dos aspectos diametralmente opuestos. Al emprendedor le conviene realizar negocios en una comunidad próspera, sana y sin conflictos, dado que las comunidades enfermas no son un buen sitio para trabajar. En Estados Unidos, varias revistas difundieron listas anuales de las mejores comunidades y de los sistemas de apoyo a la actividad empresarial. Por ejemplo, *Inc. Magazine* sigue presentando los mejores sitios para hacer negocios, es decir, las ciudades con un ambiente propicio para crear empresas de rápido crecimiento. *Entrepreneur Magazine,* en colaboración con Dun & Bradstreet Information Services, cada año clasifica las 30 ciudades idóneas para pequeñas empresas, recalcando que la clave del éxito no es sino la ubicación. Evalúa, además, los sitios con base en cinco categorías de riesgo: desempeño de las compañías, crecimiento económico, calidad de vida y actitud del estado hacia la pequeña empresa, dando especial importancia al desempeño de las compañías y a la actitud del estado. Anexamos aquí un recuadro que sintetiza sus clasificaciones correspondientes a octubre de 1996.

2. Activismo político

La importancia de la atmósfera política proviene de quienes participan activamente en el proceso político, mismo que no se limita a la emisión de un voto o a hacer donativos para la campaña. La participación en la política significa dedicar tiempo a reuniones y formar parte de comités, todo lo cual puede causar profunda frustración a los emprendedores acostumbrados a tomar decisiones y a obrar sin tener en cuenta la opinión de otros.

Trampa

Si no participa de manera activa en la política, el sistema político quedará en manos de personas que tal vez no sean sus amigos, sino sus enemigos.

3. Bienestar económico

En gran parte, la prosperidad económica depende de la actividad de los emprendedores, ellos son quienes crean empleos, compran bienes, generan ingresos, ofrecen medios de subsistencia y estabilidad en el trabajo para muchas personas. Asimismo, sus planes de crecimiento inciden directamente en la comunidad y en la economía. Consulte el recuadro anexo, tomado de la revista *Entrepreneurial Magazine,* que incluye las ciudades adecuadas para los emprendedores. Actualmente, Estados Unidos sigue resintiendo los efectos de la reestructuración masiva

de las empresas, de la reducción de su tamaño y de los despidos. El otro lado de la moneda es que los emprendedores crean empleos y, en lo posible, procuran conservar al personal. Tomemos, por ejemplo, los programas de intercambio de trabajadores donde, en época de poco movimiento, los emprendedores se adaptan a las fluctuaciones estacionales asignando a los empleados a puestos temporales en otras empresas. Con esta medida, garantizan, por una parte, la estabilidad del empleo y reducen los costos de la nómina y, por la otra, mantienen buenas relaciones con sus empleados para cuando los requiera. Esta política crea un clima de confianza, sobre todo si los empleados se dan cuenta de que una mala temporada no significa que perderán su trabajo. Pero si fracasa, o despide trabajadores o clausura su negocio, lo que generará un cambio significativo. Los emprendedores representan un engranaje vital en la economía, la cual se estancará con toda probabilidad sin una vigorosa actividad empresarial.

LAS 30 MEJORES CIUDADES DE ESTADOS UNIDOS

CIUDADES GRANDES	
1. Portland/Vancouver, OR/WA	8. Columbus, OH
2. Denver, CO	9. Pittsburgh, PA
3. Minneapolis/St. Paul, MN	10. St. Louis, MO/IL
4. Atlanta, GA	11. Chicago, IL
5. Indianapolis, IN	12. Milwaukee/Waukesha, WI
6. Charlotte/Gastonia/ Rock Hill, NC/SC	13. Kansas City, MO/KS
	14. Cleveland/Lorain/Elyria, OH
7. Cincinnati, OH/KY/IN	15. Boston, MA

CIUDADES MEDIANAS	
1. Salt Lake City/Ogden, UT	6. Sarasota/Bradenton, FL
2. Raleigh/Durham/ Chapel Hill, NC	7. Stamford/Norwalk, CT
	8. Omaha, NE/IA
3. Greensboro/Winston-Salem/ High Point, NC	9. Richmond/Petersburg, VA
	10. Nashville, TN
4. Las Vegas, NV/AZ	
5. Austin/San Marcos, TX	

CIUDADES PEQUEÑAS	
1. Reno, NV	4. Boulder/Longmont, CO
2. Colorado Springs, CO	5. Appleton/Oshkosh/Neenah, WI
3. Madison, WI	

4. Ética

El código de ética del emprendedor influye constantemente en todos los aspectos de la sociedad y de la industria. En efecto, una de las principales razones de que la cultura estadounidense haya logrado tanto éxito en la economía es que, en términos generales, los empresarios cumplen lo que prometen. Podemos confiar en ellos, pagan sus deudas, cumplen con sus obligaciones contractuales, respetan las leyes, son corteses e intentan mejorar el nivel de vida en general. Es difícil, entonces, trabajar en una sociedad donde la gente no actúa de ese modo, pues casi todos los negocios se efectúan sobre una base de confianza mutua.

Una persona sin credibilidad tendrá problemas en el mundo de los negocios, la gente no le creerá y evitará su trato. Los cínicos tal vez se burlen de lo que juzgan una actitud ingenua y santurrona, pero largos años de observación y experiencia nos indican que el desastre aguarda a quienes no proceden correctamente. Por un breve periodo parecen ganadores, pero tarde o temprano pagarán el precio de violar el código ético que rige las costumbres de su cultura. La mayoría de los emprendedores estadounidenses están convencidos de que no se logra el éxito a largo plazo si no se observan estrictas normas éticas.

*** Tip**

El honor y la credibilidad del emprendedor se reflejan en sus decisiones de negocios. Mantenga firme su código ético, trate a los demás como espera ser tratado y evite todo camino fácil.

5. Vida personal

En la vida, a diferencia de la opinión de los adictos al trabajo, hay muchas otras cosas de interés además de los negocios, a saber, una vida privada, actividades personales y familia. El emprendedor que ignore esta realidad pagará un precio, a veces bastante alto: desintegración familiar, relaciones personales poco satisfactorias y desdicha. Aquí se aplica de maravilla aquello de "todo con medida".

Tip

Busque el equilibrio entre la vida profesional, la vida, la social y la personal, lo mismo con los compromisos de familia.

Tomemos el ejemplo de Jack Stack, presidente de Springfield Remanufacturing Center Corporation, compañía situada en Springfield, Mis-

souri. Jack Stack convirtió esta empresa en una de las más prósperas del país. Stack encabezaba un pequeño grupo de empleados que, en 1983, compró SRC International Harvester, su empresa matriz. Como subsidiaria de International Harvest, la compañía sufría pérdidas. Stack, convencido de que podía obtener ganancias si lograba la participación de todos los empleados, la transformó radicalmente en The Great Game of Business; en su obra, publicada por Doubleday Currency, explicó que lo había logrado aplicando métodos de administración de libros abiertos. Bonos, promociones y aportaciones al plan de propiedad de acciones para los empleados son algunos de los resultados tangibles de una empresa extraordinariamente exitosa.

Con todo, tras la compra de la empresa, las presiones empezaron a abrumar a Jack, quien confiesa no haber podido comer ni dormir por mucho tiempo. Consultó a un médico quien le dijo que padecía la enfermedad de Lou Gehrig o esclerosis múltiple, aunque en una segunda evaluación le diagnosticaron estrés. Jack adoptó entonces el pasatiempo de la pesca de percas y hoy es un verdadero experto en ella. Al equilibrar su caótica vida de presidente ejecutivo, descentralizando el negocio al dividirlo en unidades pequeñas susceptibles de administrarse como empresas independientes, pudo dedicar mayor tiempo a su familia, a sus amigos y, naturalmente, a la pesca.

6. Éxito cultural y religión

Los emprendedores forman parte de una cultura. En términos generales, la cultura estadounidense se caracteriza por su espíritu emprendedor, básicamente porque fue fundada por personas tan heterogéneas pero que tenían el común denominador de que estaban escapando de alguna institución o autoridad (un rey despótico, un gobierno opresivo, una iglesia onerosa, la cárcel, la pobreza extrema, entre otras cosas). Sin motivos importantes, nadie va al desierto si vive en una sociedad próspera. Los primeros colonos se encontraron solos, sin una sola institución, sin una sola persona que pudiera apoyarlos, razón de sobra para hacerlo todo por sí mismos. La desesperación ha estimulado y continúa motivando a los emprendedores y si alguien lo duda, basta reparar en las víctimas de la reestructuración y de los despidos masivos que se han convertido en emprendedores. No es, pues, sorprendente que Estados Unidos sea la cuna del movimiento emprendedor, ya que representa el legado de sus antepasados.

Por el contrario, las culturas con sólidos sistemas de castas desalientan este espíritu, pues eliminan uno de sus factores importantes, como es el incentivo para iniciar una empresa y hacerla crecer. Si no se nos permite progresar en la escala social aprovechando nuestras habilidades económicas, ¿para qué molestarnos en intentarlo?

La cultura empresarial

Se ha escrito demasiado sobre la cultura empresarial, especialmente respecto a la vida y al trabajo en las grandes corporaciones. No obstante que esta cultura existe en todas partes, sobre todo en los negocios grandes y pequeños de los emprendedores, lo cierto es que la cultura creada por los emprendedores influye de modo decisivo en el ánimo de los empleados. Algunos prefieren trabajar en empresas pequeñas porque pueden relacionarse directamente con el jefe y a, menudo, les gusta estar ocupados para no ser una parte de una maquinaria grande. De esta forma, el ambiente laboral que se crea tiene enorme repercusión en la calidad y satisfacción del personal.

Tip

Una atmósfera empresarial propicia atrae y estimula a las personas de espíritu emprendedor y contribuye a perpetuar la intensidad y el ritmo de las empresas exitosas.

Restricciones ecológicas

Sin duda, el movimiento ambientalista es uno de los factores decisivos en la sociedad y en la economía modernas. No se vislumbra que pierda fuerza sino que, por el contrario, en la próxima década habrá más leyes, en materia ambiental, que regulen las actividades de las organizaciones.

Tip

Las restricciones y regulaciones ambientales son costosas. De ahí su inclusión en los gastos generales.

Las regulaciones ecológicas son caras y pueden dejar fuera de la industria a muchos emprendedores incapaces de introducir los cambios que demandan los ambientalistas o el gobierno.

Sin embargo, estas restricciones brindan a los emprendedores ingeniosos la oportunidad de crear nuevas empresas. El manejo de los desperdicios, la limpieza de tóxicos y la eliminación del asbesto son ahora grandes industrias que seguirán teniendo auge. Así, la empresa que logre resolver el problema de los desechos tóxicos obtendrá extraordinarios dividendos.

Sin embargo, el emprendedor astuto no aguardará a que el hacha de los ambientalistas lo obligue a modificar sus operaciones, sino que habrá de prever más bien los eventos futuros. Ante tal situación, algunas

compañías ya se mudaron de aquellas regiones conocidas por su gran susceptibilidad frente a los problemas ecológicos. Hay también empresas que prefieren adaptarse, como el fabricante de anaqueles de alambre que, ante la posible regulación sobre sus operaciones de pintura, instaló un proceso de polvo seco que no emite emanaciones ni toxinas.

Restricciones económicas

La economía y la empresa están íntimamente correlacionadas, lo cual no significa una dependencia absoluta. Muchas empresas prosperan en épocas de recesión y de caos económico. No obstante, es necesario que el emprendedor conozca las restricciones que la economía impone a su negocio. Si el dinero escasea y es caro, habrá de tener presente esto al realizar la planeación financiera. Si los costos están elevándose, habrá que vigilar los precios y quizá comprar en previsión de un incremento de los mismos.

Problemas comunes de la empresa

Algunos problemas son tan frecuentes y graves para los emprendedores que hemos de estudiarlos detenidamente. Si no se resuelven de manera debida, pueden acabar con el emprendedor. Entre los más comunes figuran:

1. Conflictos de intereses.
2. Desesperación o supervivencia.
3. Presión de socios y colegas.
4. Ruleta legal.

En los siguientes apartados estudiaremos cada uno por separado.

1. Conflictos de intereses

Uno de los problemas comunes en las empresas y en el gobierno es el conflicto de intereses. Las personas tienen interés personal en multitud de ámbitos, como la carrera profesional, el futuro de la compañía donde trabajan, el bienestar familiar, el estilo de vida, sus inversiones y su comunidad. Lo ideal sería que hubiera armonía entre estos elementos, pero no ocurre así.

A veces se nos pide hacer algo contrario a nuestros intereses, por ejemplo, un representante de ventas solicita comprar aquello que bene-

ficiará a nuestro empleador pero que podría poner en peligro nuestra carrera. ¿Cómo actuar entonces? Si adquirimos ese nuevo sistema de cómputo, quizá estemos condenándonos al desempleo.

De igual manera, pedimos a los empleados quedarse a trabajar en la noche en favor de la empresa y no nos importa que deban volver a casa para cumplir con sus obligaciones familiares.

¡Conflicto! El ambiente se beneficiará si suspendemos todas las operaciones de pintura en la planta. Si lo hacemos, muchos quedarán desempleados y nuestros costos se elevarán.

¡Conflicto! Queremos recibir un sueldo mayor como presidente de la empresa mientras que los consejeros esperan recibir más dividendos.

¡Conflicto! Esta letanía de conflictos podría prolongarse indefinidamente, pero lo principal radica en que casi toda decisión del emprendedor conlleva un conflicto de intereses, la mayoría de fácil resolución.

En ocasiones no es posible solucionarlos, aunque el hombre de negocios aprende a descubrir los conflictos de intereses en diversas situaciones y, en lo posible, procura tenerlos en cuenta. El más problemático es el conflicto latente. Contratamos, por ejemplo, a un candidato prometedor como director de marketing sin saber que planea iniciar su propio negocio para después tornarse competidor.

Tip

Identifique los conflictos intrínsecos del negocio, reflexione sobre sus aspectos y busque soluciones creativas.

En la actualidad, los emprendedores afrontan el reto de equilibrar los permisos por motivos personales y médicos de sus empleados con el establecimiento de nuevas políticas que les ayuden a conciliar el trabajo y las obligaciones familiares. Una forma de hacerlo es crear sistemas alternos de horarios de trabajo, es decir, trabajo de medio tiempo, distribución laboral, horario flexible, trabajo en casa, semanas laborales comprimidas. Le aconsejamos establecer políticas que brinden apoyo educacional y oportunidades de progreso profesional. Proponga iniciativas que ayuden a los empleados a mejorar su escolaridad y su carrera por medio de internados o servicio social, asigne asesores a su equipo para que trabajen con el nuevo personal y procure instituir políticas de horario flexible.

2. Desesperación o supervivencia

Suele suceder que los emprendedores, impulsados por la necesidad de sobrevivir, hagan cosas que no desean. La desesperación engendra hijos

ilegítimos. Personas que jamás hubieran pensado defraudar a un acreedor quizá lo hagan si les parece el único medio para salvar su negocio. Es sabido que la ética personal no se conoce sino hasta que se pone a prueba. Así como es fácil ser honesto si no se necesita engañar a nadie, intente sufrir hambre durante algún tiempo y entonces conocerá su código de ética.

En la carrera de un emprendedor hay ocasiones en que la desesperación aparece, se siente acorralado, debe dinero y no tiene para pagar el préstamo, puede perder la casa, familia y autoestima. Es, entonces, cuando su código ético ha de ser sólido y resistir las pruebas, severas y duras, que pone la vida.

3. Presión de socios y colegas

Usted puede hallarse sometido a presiones, éstas tal vez provoquen que actúe de manera equivocada. Si sus socios exigen bonos cuantiosos y usted, por ejemplo, conoce las necesidades de efectivo para la expansión, ¿a dónde asignará el dinero? ¿a la compañía o a sus socios? Puede ocurrir también que infinidad de voces insistan para cotizar en la bolsa, vender acciones y fijar un precio de mercado. Sus abogados piensan que es una buena idea, hay un banquero de inversión que piensa igual y los inversionistas externos también los apoyan, pero en lo más profundo de su ser usted simplemente no desea funcionar como una compañía de propiedad pública. Los conflictos reales lo impulsan en todas direcciones.

4. Ruleta legal

Los códigos contienen generalmente áreas indefinidas que permiten manipular las leyes y, a veces, salir bien librados. Las políticas referentes al impuesto sobre la renta son un ejemplo elocuente para aprovechar tales lagunas sin violar la ley. Pero este tipo de dilemas se extiende a diversas áreas además del aspecto tributario. ¿Desea obrar casi al margen de la legalidad o sin exponerse a ninguna sanción penal? Aunque crea no correr riesgo alguno, puede ser vulnerable. Algunos emprendedores no quieren jugar a la ruleta rusa con la ley, pues tienen mejores cosas que realizar. Otros parecen disfrutar el peligro y caminan por la cuerda floja, también hay quienes la tensan al máximo.

La experiencia indica que quienes administran su negocio casi al margen de la legalidad —por así decirlo—, tarde o temprano tienen problemas serios y terminan perdiéndolo todo. Los que prefieren no arriesgarse duermen mejor y, a la postre, alcanzan mayores logros sin recurrir a triquiñuelas legales.

Reconocemos que muchos emprendedores se esfuerzan por administrar su compañía en conformidad con las leyes y normas, pero por alguna razón se topan con graves problemas legales no atribuibles a sus acciones. Mencionamos esto a manera de advertencia para aquellos que se sienten seguros por el simple hecho de no haber violado ley alguna, pues han de estar atentos ante cualquier problema que esté al acecho. Tal vez no es suficiente cruzarse de brazos mientras saben que están actuando dentro del marco de la legalidad o tal vez haya que protegerse en contra de los ataques legales de los colegas o de competidores, por ejemplo.

Sucedió que un competidor, en complicidad con un reportero, tendieron una trampa a una compañía dedicada a la reparación de medidores de agua que operaba legalmente: la acusaron de sobornar a funcionarios públicos. La compañía sufrió serios problemas y daños, por lo que tuvo que contraatacar para salir indemne.

Responsabilidad social

Los emprendedores se sienten motivados para compartir el éxito y la riqueza con la comunidad y con la sociedad en general, apoyándolas y procurando pagar lo que reciben de ellas. Muchas muestran su responsabilidad social y no operan su negocio en el vacío. La responsabilidad social, de la que hablan proviene del sistema de valores del fundador y de la cultura empresarial creados al reconocer su función dentro de la comunidad.

* Trampa

Las prácticas empresariales de responsabilidad social fracasarán si son simples añadiduras a las prácticas establecidas por su industria.

Es necesario que tales actitudes estén plenamente integradas a la cultura de la organización para ser aceptadas y puestas en práctica.

La responsabilidad social incorpora las prácticas de negocios a una cultura empresarial, sensible y abierta, que prospera gracias a la atención y al apoyo tanto del fundador como de los altos directivos. Los emprendedores son líderes con orientación social que intentan crear un lugar de trabajo respetuoso de la ética, desean mejorar y retener su negocio, así como la productividad de los empleados; de ese modo aumentarán la lealtad de los clientes y fortalecerán la comunidad. Se valen de su creatividad para ocupar nichos del mercado, sin descuidar las necesidades sociales e implantando métodos que reflejan su respon-

sabilidad social. Pongamos el caso de Bob Haas, presidente del consejo de administración y director de Levi-Strauss & Company, quien habla de la importancia de la responsabilidad social y del servicio a la comunidad. Se enorgullece en proclamar que estos valores se inculcaron en la compañía desde su fundación por el propio Levi-Strauss. Bob señala que las empresas no son entidades legales aisladas, sino que forman parte de una comunidad más amplia. Sostiene que ni Levi-Strauss ni la sociedad saldrán adelante si la empresa no contribuye a mejorar la comunidad y no ayuda a que la gente resuelva sus problemas, que son también los de sus empleados, clientes y proveedores.

Así, pues, el emprendedor tiene diversas actividades además de producir y vender bienes. Ha de ocuparse de las relaciones sociales, culturales y legales. No opera su negocio en el vacío, puesto que hay personas, problemas y retos que exigen atenta consideración. En resumen, la función de los emprendedores es mayor que la simple creación de empleos y obtención de utilidades. Todos los días su integridad moral se refleja en las decisiones que toman y la mayoría quisiera devolverle a la comunidad un poco de los beneficios recibidos, para lo cual diseñan programas de ayuda, apoyan las artes, asumen una actitud responsable ante la contaminación ocasionada por los procesos de producción, otorgan becas, fungen como asesores y realizan muchas otras actividades. Un ejemplo elocuente es el millonario Scott Oki, quien se jubiló a los 42 años de edad, luego de trabajar 10 años en Microsoft, para crear su empresa, Nanny and Webster, de mantas para bebés, en ella combinó el espíritu emprendedor con la filantropía. Además, un fabricante de Seattle emplea a discapacitados para ensamblar y empacar las mantas. El total de las utilidades brutas se destina a obras de beneficiencia para niños. Oki dedica todas sus energías a devolver a la comunidad un poco de lo obtenido y, así, alentar con su ejemplo a otros fundadores para que en su declaración de misión incorporen la labor altruista en favor de su comunidad.

Otras empresas como Body Shop, Ben & Jerry's, Smith & Hawkins y Starbucks Coffee no promueven su nombre de marca tanto como su filosofía, la cual constituye la esencia misma de sus productos. Con esta estrategia de marketing se distinguen de la competencia e idean medios de aumentar la lealtad de la clientela y los empleados, según lo ejemplifica Body Shop, de Anima Roddick. En su espíritu y estrategia emprendedora se refleja la aceptación de la responsabilidad social, pues establecen convenios comerciales con países en vías de desarrollo para exportar materias primas por medio de productos naturales para el cuidado de la piel. Anima Roddick demuestra la filosofía de su negocio al utilizar contenedores y empaques baratos y reciclables y al vender productos de origen natural.

Formas creativas de devolver un beneficio a la comunidad

Los emprendedores descubren formas para retornar a la comunidad parte de los beneficios obtenidos, así como satisfacer a los empleados permitiéndoles cumplir su responsabilidad social mediante trabajo voluntario. Algunas compañías lo tratan como un beneficio adicional. Por ejemplo, Wild Oats Market, Inc., tienda de comestibles naturistas situada en Boulder, Colorado, establece para sus empleados una "prestación de trabajo altruista", donde por cada hora trabajada otorga una hora de tiempo para que lo dediquen a esta actividad. En otra parte del programa, una vez al mes, las 50 tiendas ofrecen publicidad gratuita y cinco por ciento de las ventas diarias a un grupo local de beneficiencia.

Otra forma consiste en servirse de las habilidades del personal para atender una necesidad local, tal como hizo Abby Margalith, propietaria de la compañía móvil Starving Students of San Diego. En los últimos 10 años ha ayudado a reubicar a más de 100 mujeres y niños provenientes de familias con problemas de maltrato. Margalith comenzó con una empresa pequeña y obtuvo apoyo. Una sucursal de YMCA se encarga de la mayor parte del trabajo rutinario y el personal de la empresa, entre 25 y 65 empleados, realizan labores de coordinación.

Otro ejemplo es el del joven millonario Kenneth Tuchman, presidente ejecutivo de TeleTech, quien construyó una próspera compañía de telemarketing. En el momento de su fundación tenía cuatro empleados que operaban en un jardín de niños de Encino, California. Tuchman la diseñó como central de teléfonos para tratar con clientes, así como para atender a las grandes empresas que carecen de recursos y personal para responder las preguntas de los interesados en los productos que comercializan. En 1996, sus oficinas generales, situadas en Denver, Colorado, ocupaban tres pisos en un rascacielos del centro de la ciudad. Hoy día, Tuchman se enorgullece de que sus ingresos asciendan a 150 mil millones de dólares y de que cuente con seis mil 400 empleados, dos mil en la ciudad de Denver. Tuchman desea que TeleTech adquiera un carácter filantrópico, para lo cual proyecta crear una fundación que contribuya al bienestar de la comunidad. Está convencido de que las empresas deben formar parte de la estructura de la comunidad y planea hacer lo propio con la suya.

Tip

Busque formas innovadoras de construir su empresa y su comunidad, demostrando que realmente se preocupa por esta última. Dirija con el ejemplo.

Enseñe con el ejemplo, como lo hizo Ewing Marión Kauffman, emprendedor afamado y exitoso quien fundó Marión Laboratories. Cuando se fusionó con Merrell Dow en 1992, estaba valuada aproximadamente en poco más de seis mil millones de dólares. La experiencia de Ewing en la compañía, en tanto fuerza social y principal fuente de empleos en la comunidad de Kansas City, lo convenció de la importancia del espíritu emprendedor y de la creación de empleos. Manon Laboratories le producía inmensa riqueza y el béisbol un gran placer, pero la filantropía le procuraba la máxima felicidad y la oportunidad de dar algo a cambio de lo recibido. Creó, pues, la fundación Ewing Marión Kauffman para lograr la autosuficiencia de las personas en las comunidades médicas.

Hoy la fundación, con un patrimonio valuado en más de mil millones de dólares, tiene su sede en Kansas City, Missouri, y se dedica especialmente al desarrollo de jóvenes, como de emprendedores, pues se inspira en la filosofía de que la reforma social y las oportunidades económicas son inseparables. El Centro para el Liderazgo Empresarial (Center for Entrepreneurial Leadership Inc.), institución no lucrativa de educación sostenida por aquélla, fomenta y estimula el liderazgo emprendedor y se basa en la idea de que los emprendedores son la clave de la creación de empleos y del crecimiento económico. (El centro alienta el espíritu emprendedor y a los emprendedores en Estados Unidos mediante una formación en el área, un programa de investigación aplicada y de apoyo a los sistemas que ellos emplean.) Esta fundación es una de las principales del país; se basa en el legado que Kauffman hizo al espíritu emprendedor para retribuir un poco a la comunidad y compartir su riqueza.

Otras formas en que las nuevas empresas contribuyen al bienestar de su comunidad consisten en donar un producto o servicio. James Blackman, productor ejecutivo de Civic Light Opera of South Bay Cities, exitosa compañía teatral con fines no lucrativos del sur de California, dona boletos para funciones vespertinas a los niños con problemas físicos y a los que viven en barrios pobres; lo hace para que puedan disfrutar algo que nunca antes han experimentado. Saint Louis Bread Company obsequia a los indigentes pan, molletes y otros productos con un valor anual de 700 mil dólares.

Rhino Records of Santa Monica, California, enseña a sus empleados acciones filantrópicas, pues otorga una semana de vacaciones pagadas en Navidad a los empleados que dediquen al servicio comunitario 16 horas de su tiempo. Otro ejemplo es Just Desserts en San Francisco, que reunió un grupo de 35 compañías para que adoptaran una escuela primaria y remozaran las aulas, el resultado fue un mejor ambiente de aprendizaje para los alumnos. Éstos son unos de los miles de ejemplos sobre la responsabilidad social.

No sólo las empresas de emprendedores ejercen mayor responsabilidad en su comunidad, sino también los nuevos líderes de las empresas del mañana. En Estados Unidos, durante los dos últimos años, un número cada vez mayor de estudiantes de las principales escuelas de administración, manifiestan el deseo de seguir una carrera que suponga un alto nivel de responsabilidad social. Cada vez son notorias las señales de altruismo creciente en los campus universitarios. Por ejemplo, un club de la escuela de administración de la Universidad de Chicago realiza multitud de actividades, desde asesorar a los estudiantes pobres hasta recoger juguetes para niños. Por otra parte, para un grupo de estudiantes de Kellogg, Northwestern University, el futuro consistirá en dirigir una pequeña empresa la mitad del año y el resto del mismo dedicarlo a labores altruistas, como enseñar en una escuela para ciegos.

Conclusión

Existe una nueva generación de emprendedores filantrópicos que van apareciendo en las empresas de reciente creación. De ellas se irá generando una cultura de ganar-ganar para todos conforme los emprendedores establezcan soluciones constructivas a los problemas sociales. Así, aquéllos descubren otras formas de iniciar una empresa y de hacerla crecer, al tiempo que adquieren mayor responsabilidad social, guían a su empresa con el ejemplo, comparten su propia riqueza y enseñan a los demás a actuar de manera semejante.

índice

Sobre las autoras

COURTNEY PRICE es una emprendedora internacionalmente reconocida, escritora, conferenciante y consultora de prestigio. También es presidenta de la fundación Entrepreneurial Education, ubicada en Denver. Esta fundación distribuye el prestigiado programa de capacitación Premier Fast Trac®. Es autora de *Courtney Price Answers the Most Asked Questions from Entrepreneurs* y posee su propia columna sindicada, "Entrepreneurs Ask" ("Los emprendedores preguntan").

KATHLEEN ALLEN es una reconocida autoridad en el área de las pequeñas empresas y en el de la tecnología. Además, es autora de *Entrepreneurship and Small Business Management, Launching New Ventures* y *Growing and Managing Entrepreneurial Business.* Asimismo ha escrito una gran cantidad de artículos para revistas de difusión empresarial y para periódicos. Como profesora del programa para emprendedores de la Marshall School, University of Southern California, ha ayudado a cientos de jóvenes emprendedores a comenzar nuevos negocios: (http:/entrepreneur.use.edu). La doctora Allen es cofundadora de Geotech Corporation, compañía manufacturera sustentada en tecnología.

(viene de la solapa anterior)

Para triunfar en los negocios hace falta más que el simple deseo, intención o intuición de hacerlo, es necesario hacer una buena planeación con base en una por demás minuciosa investigación sobre los nichos, la gente, las posibilidades de mercado, de venta y de expansión, los gustos de la gente que habita cerca del sitio donde desea poner su establecimiento, etcétera. Para triunfar en los negocios hace falta más que tener la buena ocurrencia o el deseo de ponerlo en marcha. El libro que ahora tiene en sus manos le brinda la oportunidad de poner un negocio nuevo, adquirir uno ya establecido, hacerse de una franquicia, unirse en sociedad con alguna que otra persona o grupo de personas pero, esta vez, con la confianza de que las probabilidades de éxito serán mayores. Tener este libro en casa será algo así como teñer un consejero o asesor profesional de negocios al alcance de sus manos.

Sobre las autoras

Courtney Price es escritora, conferencista y asesora administrativa. Su trayectoria en el medio ha sido reconocida internacionalmente. También es presidenta de Entrepreneurial Education Foundation, sita en Denver. Es autora de ***Courtney Price Answers the Most Asked Questions from Entrepreneurs***. Además, tiene su propia columna sindicada cuyo título es "Entrepreneurs Ask".

A **Kathleen Allen** se le conoce actualmente como una autoridad en pequeños negocios y tecnología. Es autora de ***Entrepreneurship and Small Business Management*** y ***Launching New Ventures***. Asimismo es cofundadora de la compañía manufacturera Geotech Corporation.

PEQUEÑOS NEGOCIOS

RESPUESTAS CLARAS Y PRECISAS PARA LOS PROBLEMAS QUE SUELEN ENFRENTAR LOS HOMBRES DE NEGOCIOS EXITOSOS.

Si está pensando en abrir un negocio o ya lo hizo pero aún corre riesgos administrativos, el consejo experto de ***Tips y trampas para emprendedores*** puede ayudarle a evitar errores costosos, ahorrar tiempo y marchar con paso firme hacia el éxito. Las afamadas autoridades en la materia de pequeños negocios, Courtney Price y Kathleen Allen, elaboraron esta guía, única en su género, sirviéndose de las valiosas observaciones que, durante años, acumularan con miles de emprendedores.

Escrito en el ahora famoso estilo de ***Tips y trampas***, este libro ofrece, de manera breve y sencilla, respuesta a lo que debiera o no ser hecho cuando se posee un negocio, entre lo que destaca:

- Identificación de las distintas tendencias empresariales.
- Iniciación de un negocio.
- Adquisición de un negocio existente.
- Creación de una "compañía virtual" con trabajadores externos.
- Lo que debe hacerse para hallar financiamiento.
- Estrategias de crecimiento y crecimiento financiero.
- Definición del perfil de su empresa, así como la contratación, el salario y la conducción de los empleados.
- Evaluación del papel que usted jugará al echar a andar un negocio.
- Ventas, convenios y liquidación de una empresa.

Con respuestas breves, ejemplos de la vida real y un cuestionario de los objetivos aquí propuestos, los emprendedores sentirán que tienen un asesor profesional de negocios a su entera disposición y de tiempo completo.

www. mcgraw-hill.com.mx



ISBN: 970-10-2698-5

McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



A Subsidiary of The McGraw-Hill Companies